CARIERĂ
SUCCES
PERFORMANȚE

Georgeta Pânișoară
Ion-Ovidiu Pânișoară

MOTIVAREA EFICIENTĂ

Ghid practic

POLIROM

Colecţia *Carieră. Succes. Performanţe* este coordonată de Ion-Ovidiu Pânişoară.

© 2005, 2010 by Editura POLIROM

www.polirom.ro

Editura POLIROM
Iaşi, B-dul Carol I nr. 4; P.O. BOX 266, 700506
Bucureşti, B-dul I.C. Brătianu nr. 6, et. 7, ap. 33, O.P. 37 ; P.O. BOX 1-728, 030174

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României :

PÂNIŞOARĂ, GEORGETA

Motivarea eficientă: ghid practic / Georgeta Pânişoară, Ion-Ovidiu Pânişoară. – Iaşi : Polirom, 2010

ISBN: 978-973-46-1637-4

I. Pânişoară, Ion-Ovidiu

159.947.5:331.101.6

Printed in ROMANIA

Georgeta Pânișoară
Ion-Ovidiu Pânișoară

MOTIVAREA EFICIENTĂ

Ghid practic

POLIROM
2010

Georgeta Pânişoară (n. 1974) este doctor în psihologie al Universităţii din Bucureşti, lector universitar la Catedra de Psihologie, Facultatea de Psihologie şi Ştiinţele Educaţiei, Universitatea din Bucureşti, unde este titularul cursurilor de Psihologie organizaţională, Training organizaţional şi Psihologie managerială. În paralel desfăşoară proiecte în mediul economic privat, în domeniul resurselor umane, îndeplinind rolul de manager de resurse umane şi de consultant de resurse umane la mai multe companii. La Editura Polirom a mai publicat : *Managementul resurselor umane* (în colaborare ; ediţia I, 2004 ; ediţia a II-a, 2005) şi *Integrarea în organizaţii*. *Paşi spre un management de succes* (2007).
Adresa de contact : georgeta.panisoara@unibuc.ro

Ion-Ovidiu Pânişoară (n. 1974) este doctor în ştiinţele educaţiei al Universităţii din Bucureşti, profesor universitar şi director al Departamentului pentru Pregătirea Personalului Didactic, Universitatea din Bucureşti. A participat şi participă în calitate de expert la conferinţe naţionale şi internaţionale, unde a publicat ca autor şi coautor numeroase studii. La Editura Polirom a mai publicat : *Prelegeri pedagogice* (în colaborare, 2001), *Comunicarea eficientă* (în colaborare ; ediţia I, 2003 ; ediţia a II-a, 2004 ; ediţia a III-a, 2006), *Ştiinţa învăţării – de la teorie la practică* (în colaborare, 2005), *Managementul resurselor umane* (în colaborare ; ediţia I, 2004 ; ediţia a II-a, 2005), *Pregătirea psihopedagogică* (coordonator, alături de Dan Potolea, Ioan Neacşu, Romiţă Iucu, 2008), *Profesorul de succes – 59 de principii de pedagogie practică* (2009).
Adresa de contact : ovidiu.panisoara@unibuc.ro

Cuprins

Motivaţie şi motivare. O altfel de prefaţă 9

Capitolul 1
Ce este motivaţia ? 15
De la motivaţie la motivare 24

Capitolul 2
Perspective asupra motivaţiei. De la teorie la practică (I) 27
Teoria instinctului 28
Teoria lui H. Murray 31
Teoria lui Maslow 36
Teoria lui Clayton Alderfer 41
Teoria lui Herzberg 42
Teoria lui McClelland 43
Teoria lui Vroom 45
Teoria echităţii 47

Capitolul 3
Perspective asupra motivaţiei. De la teorie la practică (II) 51
Perspectiva homeostatică 51
Teoria reducerii impulsului 52
Teoria recompenselor 54
Teoria proceselor oponente 56
Teoria stimulării. Nivelul optim de stimulare 60

Capitolul 4
O incursiune în problematica motivelor 69
Aspecte fiziologice ale motivării 71
Motivele de afiliere 77
Motivele de aprobare socială 87
Motivele de putere 91
Motivele de cunoaştere (curiozitatea) 94
Motivele de realizare 97

Capitolul 5
Abordări în practica motivării 111
Axa cognitiv-afectiv în motivare 112
Motivaţia cognitivă 112
Motivaţia afectivă 127
Atribuirea – la graniţa între cognitiv şi afectiv 136
Axa extrinsec-intrinsec în motivare 140

Capitolul 6
Motivarea profesională 155
Motivarea individului organizaţional 158
Motivarea lucrului împreună cu alţii 166
Structurarea sarcinii şi motivarea grupului. Fenomenul de lene socială 166
Motivarea prin construcţia de echipă (team-building) *172*
Motivarea global-organizaţională 180
Politica salarială de motivare *193*
Modalităţi alternative şi/sau complementare de motivare 200

Capitolul 7
Mecanisme de apărare 207
Compensarea 212
Proiecţia 213
Intelectualizarea 214
Formaţiunea reacţională 215
Negarea/Refuzul 216
Deplasarea/Înlocuirea 217

Raţionalizarea 218
Refugiul în reverie/Fantazarea 220
Retragerea apatică 221
Fixaţia 221
A face pe bufonul (a lua în derâdere) 222
Controlul 222

Capitolul 8
Automotivarea. Câteva elemente de gândire pozitivă 225
Cauze ale automotivării 227
Tehnici de automotivare 239

Capitolul 9
Exerciţii şi studii de caz 249
Exerciţii 250
Studii de caz 279

Bibliografie 287

Motivație şi motivare. O altfel de prefață

În viaţă facem alegeri şi urmăm diferite căi de acţiune. Uneori, eşecul acestora ne motivează pentru a încerca din nou, alteori ne determină să renunţăm la orice fel de tentative de a obţine acel lucru. De cele mai multe ori, succesul ne motivează să mergem mai departe pe drumul pe care am început, alteori, o paradoxală teamă de succes ne diminuează forţa cu care ne urmărim obiectivele. Mai mult, unele dintre acestea din urmă sunt mai puternice decât altele ; aceleaşi obiective pot fi urmărite din motive diferite ori putem, pe baza aceloraşi motive, să urmărim obiective diferite. Motivaţia poate explica fiecare dintre aceste comportamente.

Uneori suntem uimiţi de puterea pe care o au unele persoane în a urmări şi atinge obiective ce par imposibil de atins. Gândiţi-vă la cei care supravieţuiesc pierduţi în deşert sau la persoanele care, rănite, merg zeci de kilometri până îşi întâlnesc salvatorii. Alteori, vedem în jurul nostru oameni ce depun eforturi extraordinare pentru a face lucruri pe care noi înşine le realizăm foarte uşor. În alte cazuri, dimpotrivă, noi suntem aceia care nu pot realiza acţiuni ce par atât de uşor de făcut într-o situaţie diferită. Vom vedea cum toate acestea se datorează motivaţiei.

Şi tot motivaţia va fi conceptul-cheie atunci când vom încerca să răspundem la întrebări de tipul :

Ce ne determină să acţionăm de o anumită manieră într-o situaţie de criză ?

De ce nu ne realizăm anumite proiecte, deşi considerăm că dorim cu ardoare acest lucru ?

Cum putem alege unul dintre două motive/interese contrare ce apar simultan ?

Este adevărat că nu doar teama de eşec, ci şi teama de succes ne poate împiedica să ne atingem obiectivele ?

Cum putem fi mai activi şi ce trebuie să facem ca să ne putem considera persoane motivate ?

Cum ne putem motiva subordonaţii să lucreze mai bine ?

Iată doar câteva dintre întrebările referitoare la motivaţie care îşi vor găsi răspunsul în rândurile acestei lucrări. Astfel, cartea de faţă îşi propune un demers ambiţios : acela de a vă oferi o *viziune clară şi practică* asupra unui fenomen atât de important în viaţa noastră de zi cu zi : motivaţia. Pentru a putea realiza acest lucru a trebuit să ne ferim – rând pe rând – de pericolele ce străjuiau cărarea îngustă şi puţin umblată pe care am ales să mergem : (1) pericolul de a scrie o carte supersimplificată, oferindu-le oamenilor cu *foarte puţin* peste ceea ce ştiau deja din experienţa practică ; (2) pericolul ce viza conceperea unei cărţi în care teoria să abunde în exprimările experimentelor iniţiale, în care multe persoane din rândurile publicului cititor să nu se regăsească. Îndrăznim să credem că, după o matură reflecţie, am găsit formula *eficientă* de a vă oferi simultan o carte bine ancorată în experimentele şi ideile fundamentale care au jalonat studiul psihologic al motivaţiei, o carte ce – gândită totodată dinspre cititor – vă oferă (devenind aproape *interactivă*) nu doar posibilitatea înţelegerii, dar şi pe aceea a optimizării motivaţionale, a folosirii practice a ideilor pe care le veţi desprinde de aici.

Pentru aceasta, vom porni de la studiul factorilor care vă declanşează motivaţia. „Ce fel de motive aveţi ? ” va fi întrebarea la care va trebui să răspundeţi. Vom vedea împreună că avem cu toţii trebuinţe bazale ce reclamă hrană ori aer, dar avem şi trebuinţe de natură mai complexă (şi care devin astfel mai personalizate), trebuinţe ce variază de la persoană la persoană. S-a observat astfel că oamenii rareori acţionează la întâmplare ; ceva le direcţionează comportamentul : de pildă, atunci când le este foame ori sete, mănâncă ori beau, când doresc să obţină bani, muncesc din greu pentru a-i obţine. Organismul este capabil să încerce pe căi diferite obţinerea aceloraşi scopuri.

În al doilea rând, va trebui să răspundem împreună la întrebarea : „De unde vine toată această motivaţie ? ”. Unii autori (Connell, 1989) afirmă că nevoile bazale sunt determinate genetic. Dar motivele de natură psihologică (sociale şi personale) pot fi gândite la fel ? Problematica ar construi aici o altă interogaţie : cât din motivaţia proprie este înnăscută şi cât este învăţată (pe parcursul experienţei de viaţă) ?

În al treilea rând, va trebui să identificăm ce mecanism stă la baza satisfacerii propriilor motive. Este acest mecanism realizat în vederea diminuării stresului şi a durerii/sancţiunii ori este motivat (aşa cum am văzut în exemplul de mai sus) de recompensă ? Mâncaţi pentru a vă reduce senzaţia de foame ori pentru că mâncarea are un gust deosebit de bun ? Faceţi un lucru (profesia pe care o desfăşuraţi) deoarece reprezintă o sursă de venit importantă (sursă externă/motivare extrinsecă) ori pentru că vă place pur şi simplu ceea ce faceţi (sursă internă/motivaţie intrinsecă) etc. ?

De ce motivarea eficientă, şi nu, „simplu", motivaţia ?

Autorii acestei cărţi s-au confruntat cu necesitatea de a alege între două tendinţe identificate până acum în literatura din domeniu : pe de o parte, practica tratatelor şi a abordărilor teoretice se referea – în special – la motivaţie (ceea ce constituie „obiectul muncii" şi pentru volumul de faţă), pe de altă parte, se simţea imperios nevoia redefinirii unor trăsături de sorginte practică – spre care se îndreaptă majoritatea studiilor şi cercetărilor de ultimă oră – pentru a putea operaţionaliza fenomenul studiat. Mai precis, aşa cum au evidenţiat unele lucrări, o formulare de tipul „practica motivaţiei" nu numai că nu îşi avea rostul, ci îl putea deruta pe cel care dorea să se instruiască în aria motivaţiei. De aceea, s-a preferat formularea : practica motivării. Partizani ai unei asemenea opţiuni, am observat însă că termenul era prea puţin detaliat şi nuanţat la nivelul unor definiţii, drept pentru care ne-am asumat dificila şi pretenţioasa operaţiune de a oferi publicului cititor o astfel de definire. Maniera în care am preferat să facem acest lucru a fost una dinamică şi deopotrivă utilă celui care se află în postura de a utiliza „arsenalul" pus la dispoziţie de cercetările în sfera motivaţiei.

Astfel, cititorul se va afla în posesia nu doar a unor răspunsuri în domeniul motivaţiei, ci va reuşi demersuri de motivare a propriei persoane (pe care o vom denumi mai departe automotivare şi îi vom dedica un capitol separat) şi de motivare a semenilor săi (din postura de părinte, manager etc.). Considerăm că efortul nostru se constituie într-un sprijin nu doar pentru studiul motivaţiei ca atare, ci mai ales pentru deschiderile de tip practic pe care această arie de cercetare psihologică le poate oferi fiecăruia dintre noi.

Din perspectiva practică (vezi şi Johns, 1998, p. 179, care se referă la „practica motivării" ; Ziglar, Savage, 1998, p. 202 ; Hayes, Orrell, 2003, p. 282) în care este construită această carte, ne vom referi în cele ce urmează la procesul de *motivare eficientă* (în urma acţiunii acestuia activându-se motivaţia). Asta nu înseamnă că motivaţia nu există în afara motivării, ci mai degrabă că motivarea este un declanşator – prin strategiile pe care le propune – al fenomenului de motivaţie (când este necesar). Gândiţi-vă la analogia cu modul în care aprindem un foc. Chibritul folosit va declanşa vâlvătaia ; ulterior nu mai avem nevoie de chibrit decât dacă, eventual, focul scade ca intensitate faţă de necesarul de căldură. Un angajat căruia îi explicăm frumuseţea meseriei pe care o are va ajunge la motivaţie (o vom descrie mai târziu ca motivaţie intrinsecă) ; dacă apar unele schimbări în meseria lui şi această motivaţie tinde să scadă, la fel cum pe foc mai

punem lemne, va trebui să îi arătăm şi să-i explicăm frumuseţea noilor elemente pe care le presupune acum meseria lui (proces de motivare) pentru ca motivaţia sa să fie optimă.

Capitolul 1. Aşa cum orice lucru are un început, cel mai simplu prim pas în demersul nostru de a cunoaşte, în ansamblul lui, fenomenul motivaţiei este să pornim de la o definire a acestuia. În literatura de specialitate – dovadă că avem de-a face cu un fenomen complex şi dinamic – definiţiile au fost emise într-un număr substanţial. De aceea, vă vom pune la dispoziţie un instrument pentru a putea „face lumină" în acest „hăţiş" : şi anume, vom identifica în fiecare dintre definiţiile prezentate conceptele-cheie pe care le vom evidenţia şi explica. Astfel, vom putea „creşte"/evolua de la o definiţie la alta (întocmai cum, pentru a ajunge la un etaj superior, urcăm o scară, treaptă cu treaptă).

Capitolele 2-3 au o continuitate tematică şi explicativă aparte ; ne vom focaliza acum asupra modului în care poate fi înţeleasă motivaţia. Astfel, vom aduce în atenţia cititorului un număr substanţial de teorii şi modele, având totodată grijă să-i oferim acestuia o viziune operaţională (într-adevăr, din cauza excesului de teorie în unele volume, cititorul poate avea rezerve faţă de acele capitole ce urmăresc evoluţia teoriilor într-un domeniu). Totuşi, aceste teorii sunt relatate într-o viziune practică (fără a se face prin aceasta vreun rabat de la conţinutul lor ştiinţific) şi astfel cititorul poate cuprinde întreaga amploare şi complexitate a fenomenului motivaţiei.

Capitolul 4. Dar ce ne motivează ? Acelaşi lucru sau lucruri diferite ? De ce unele persoane se simt, pur şi simplu, bine doar când sunt împreună cu altele (şi pentru acest lucru sunt gata să renunţe, spre exemplu, la un salariu mai mare, oferit în condiţiile unei activităţi efectuate solitar sau într-un colectiv „neprielnic") ori alte persoane acceptă – pentru acelaşi salariu – ca, pe lângă munca de zi cu zi, să-i coordoneze pe ceilalţi ? De ce avem nevoie de aprobarea altora în ceea ce facem ? De ce dorim să ştim unele lucruri care nu au şi, probabil, nu vor avea o utilitate practică pentru noi ? Sau de ce unii oameni îşi propun standarde stricte pe care le urmează cu aceeaşi strictete ? La toate aceste întrebări încearcă să ofere explicaţii prezentul capitol. Vom identifica împreună o serie de motive (fiziologice, afiliere, aprobare, putere, realizare, curiozitate) şi vom vedea ce roluri au ele în motivaţia noastră.

Capitolul 5. Oare cum pot fi motivaţi oamenii ? Această întrebare ne aparţine tuturor – manageri, profesori, părinţi, parteneri de viaţă etc. Vom vedea că putem fi motivaţi, spre exemplu, pe axa cognitiv-afectiv. Uneori, ideile pot fi extrem de motivatoare. O atenţie specială vom acorda fenomenului de disonanţă cognitivă (ce apare atunci când oamenii se confruntă cu elemente cognitive aflate în contradicţie). Dar motivarea poate fi şi de natură afectivă. De câte ori nu aţi fost convinşi astfel să faceţi anumite

lucruri! O altă axă este constituită de motivarea extrinsecă şi de cea intrinsecă. Mulţi părinţi folosesc prima modalitate („dacă înveţi bine, îţi iau bicicletă/telefon mobil"); ei confundă valoarea celor două tipuri şi se vor mira în anul următor că respectivul copil – căruia nu i s-a mai promis nimic – poate să nu mai înveţe. Uneori, însă doar uneori, o motivare extrinsecă poate sprijini o motivaţie intrinsecă (copilului respectiv poate ajunge să îi placă ceea ce face), dar nu este obligatoriu. Pe de altă parte, o motivare extrinsecă o poate distruge pe cea intrinsecă.

Capitolul 6. Una dintre marile „probleme" (totodată una dintre problemele zilnice) cu care se confruntă managementul de la toate nivelurile este aceea de a răspunde la întrebarea: cum putem să motivăm cât mai bine angajaţii? De găsirea unor astfel de modalităţi depind productivitatea şi succesul companiei respective. Motivarea profesională aduce în atenţie o perspectivă dublă asupra modului în care putem gândi motivaţia la locul de muncă: atât din perspectivă managerială (abordare verticală), cât şi din perspectiva fiecărui angajat (abordare orizontală). Astfel, capitolul se deschide cu un unghi de vedere asupra individului organizaţional (care este fiecare dintre noi), urmăreşte motivarea unor grupuri din organizaţie (prezentând modul în care putem evita fenomene ca lenea socială şi cum ne putem focaliza pe construcţia echipei – *team-building*) şi ajunge în final să ofere o perspectivă motivaţională legată de structura întregii organizaţii. Toate aceste elemente reprezintă fundamentul construcţiei unor strategii; ele constituie un crescendo, dar nu privite separat, ci împreună, într-o interrelaţionare eficientă.

Capitolul 7. Uneori am putea spune că persoanele din jurul nostru se comportă „ciudat". Alteori ni se atrage atenţia că noi ne comportăm ciudat. În faţa unor anumite stări de tensiune tindem să fim motivaţi în direcţia unui anumit comportament. Ce se întâmplă? Este posibil să fi fost pus în acţiune unul dintre mecanismele de apărare; prin acestea, individul face faţă la o realitate pe care nu o poate „rezolva" altfel. Uneori, celălalt este de vină pentru ceea ce ni se întâmplă (proiecţia), alteori găsim justificări unor comportamente greşite (raţionalizarea) ori visăm la modul în care am putea rezolva o problemă pe care nu vedem cum am putea să o soluţionăm în lumea reală (fantazarea) etc. Veţi putea astfel să înţelegeţi mai bine resorturile ascunse care împing oamenii să se comporte într-un anumit fel.

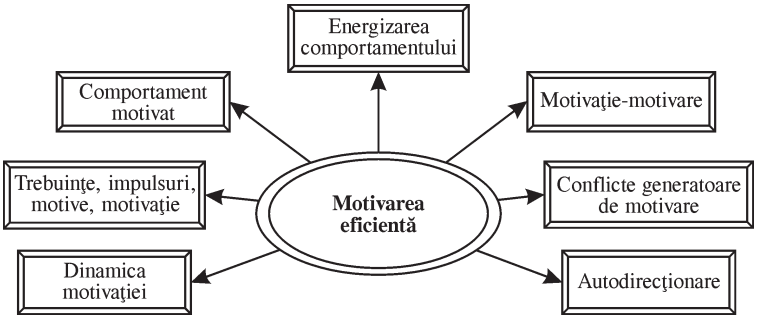
Capitolul 8. Unul dintre aspectele motivării cu o însemnată valoare pentru fiecare dintre noi este reprezentat de automotivare (cuprinzând aici, inevitabil, şi câteva elemente de gândire pozitivă). O astfel de perspectivă intenţionează să vă conducă direct la modul în care puteţi avea succes, la strategiile prin care vă puteţi optimiza atât nivelul stimei de sine, cât şi pe cel al aspiraţiilor etc. Mai mult decât atât, vom puncta ca importantă evitarea fenomenului de învăţare a neajutorării, prezent în viaţa de zi cu zi a fiecăruia

dintre noi (cu toţii am întâlnit măcar o persoană care după eşecuri repetate ajunge în această situaţie : de a nu mai încerca, deoarece este sigură că încercarea i-ar aduce un nou eşec ; nu putem prezice cu exactitate dacă aşa va fi sau nu, dar este o certitudine faptul că, în momentul în care nici nu mai încearcă să aibă succes, persoana respectivă va pierde). Capitolul acesta este deci despre cum să învăţaţi să ajungeţi la obiectivele urmărite, să vă mobilizaţi şi să găsiţi cele mai bune modalităţi pentru a face acest lucru ; este despre cum să învăţaţi să aveţi succes.

Capitolul 9. Chiar dacă întregul volum prezintă pas cu pas exerciţii la fiecare capitol (la aproape toate conceptele sau problematicile propuse), am considerat că un capitol special cu exerciţii şi studii de caz ar putea să vă dirijeze activitatea de motivare eficientă ; ele au fost plasate la finalul cărţii, deoarece în acel moment vor fi deja cunoscute aspectele importante ale practicii motivării. Aplicând aceste exerciţii asupra celorlalţi, dar şi asupra dumneavoastră, reflectând la cazurile prezentate, veţi găsi soluţii concrete la problemele cu care vă confruntaţi în ansamblul de roluri pe care le îndepliniţi : profesor-elev, manager-subordonat, părinte-copil etc. Mai mult decât atât, construcţia exerciţiilor deschide două direcţii importante : (1) aceea de a transfera soluţiile situaţiilor prezentate în realitatea curentă din care faceţi parte ; (2) de a construi dumneavoastră înşivă procedee adaptate sau de a le combina pe acestea în elemente noi.

Autorii

1 Ce este motivația?



Acest capitol intenţionează să vă introducă în studiul motivaţiei, să vă ofere primele „unelte" pe care să le puteţi folosi *în înţelegerea complexă a unui fenomen complex*. Pentru aceasta, vom începe cu prezentarea unui evantai larg de definiţii ; ele vă vor permite o viziune nuanţată şi vor „bătători" câteva cărări pentru călătoria noastră viitoare (incursiunea pe care o vom face în înţelegerea motivaţiei).

Însă este important să lămurim în acest moment o problemă, o întrebare ce poate apărea în mintea cititorului nostru : fiind o carte practică, aveam nevoie de un capitol de definiţii, fie el chiar şi restrâns ca întindere ? Întrebarea pare legitimă. Am spus că pare, şi nu că este legitimă din două motive pe care le veţi descoperi singuri pe măsură ce veţi înainta în lectură. Astfel, în primul rând am considerat că demersul practic se cuvine să fie susţinut de o fundamentare riguroasă (aşa cum pentru a înălţa o clădire avem nevoie de o fundaţie solidă, chiar dacă la ultimul etaj arhitectura futuristă ar implica doar pereţi de sticlă şi unghiuri neconvenţionale). În al doilea rând, însăşi prezentarea de faţă este gândită de o manieră practică. Pare puţin plauzibil ? Explicaţia este simplă : am operaţionalizat

fiecare definiţie, am ilustrat unele fenomene şi am supus unui proces de explicaţie şi reflecţie fiecare argument adus mai jos, astfel încât am ajuns, în cele din urmă, la câteva propoziţii-cheie care vă oferă „soluţia" unor strategii şi procese de motivare eficiente în practica dumneavoastră actuală şi viitoare.

Analizați-vă câteva clipe propriul comportament: veți vedea că acesta este direcționat de diferite obiective; unele dintre ele sunt mult mai puternice decât altele, aceleaşi obiective pot fi urmărite din motive diferite ori obiective diferite pot fi urmărite din aceleaşi motive. Toate aceste aspecte pot fi explicate prin studiul motivației. Pornind de la propria experiență de viață, încercați să formulați într-o frază o definiție a motivației; comparați-o apoi cu cele ce urmează.
Care sunt asemănările? Care sunt deosebirile? Există aspecte descrise mai jos la care nu v-ați gândit până acum? Notați-le în agenda personală şi încercați în zilele următoare să descoperiți evidențe practice pentru acestea.

Aria definirii motivaţiei este, în general, întinsă în literatura de specialitate, definiţiile propuse de diverşi autori subliniind unul sau altul dintre aspectele considerate esenţiale. La o privire mai atentă vom observa că unele dintre aceste definiţii sunt centrate mai degrabă pe proces, iar altele ţintesc mai mult o descriere a structurii motivaţiei ; evident, o opţiune ori alta reprezintă o perspectivă din care este privită problematica, dar fiecare are şi ceva din cealaltă categorie. Ordonarea pentru care am optat este una de natură „didactică", operaţională ; pornind de la cele dinamice, procesuale spre cele structural-descriptive, am căutat să identificăm conceptele-cheie, diferenţele şi asemănările pentru a vă putea pune la îndemână acele instrumente concrete despre care vorbeam mai devreme.

Vom începe cu un grup de trei definiţii :

1. „Motivaţia este ceea ce energizează, direcţionează şi susţine un comportament" (Steers şi Porter, *apud* Saal, Knight, 1988, p. 256).
2. „Motivaţia se referă la factorii interiori individului, care stimulează, menţin şi canalizează comportamentul în legătură cu un scop" (Huffman, Vernoy, Williams, Vernoy, 1991, p. 381).

3. „Motivaţia se referă la dinamica comportamentului, procesul de iniţiere, susţinere şi direcţionare a activităţilor organismului” (Goldenson, *apud* Coon, 1983).

Cele trei definiţii subliniază :

- Dinamica : motivaţia (1) iniţiază/energizează/stimulează ; (2) direcţionează/canalizează ; (3) susţine/menţine un comportament, totul fiind un proces dinamic, fluent.
- Motivaţia „se plămădeşte” cu ajutorul unor forţe care există în interioritatea noastră.
- Comportamentul generat de motivaţie este orientat spre satisfacerea unor nevoi (care au fost numite generic „scop”).

Ce v-a „stimulat/energizat” în inițierea ultimelor trei activități pe care le-ați întreprins?
Ce v-a „susținut/menținut” implicarea în activitățile respective? A fost același lucru sau considerați că aspectele au fost diferite? Identificați aceşti factori sub forma unor forțe din interiorul dumneavoastră.

Cele trei definiţii prezentate mai sus pot fi urmate evolutiv de cele oferite de Evans şi Johns :

1. „Motivaţia se referă la influenţele care guvernează iniţierea, direcţionarea, intensitatea şi persistenţa comportamentului” (Evans, *apud* Bernstein, Roy, Srull, Wickens, 1991, p. 431).
2. „Motivaţia reprezintă măsura în care un efort persistent este dirijat pentru realizarea unui scop” (Johns, 1998, p. 150).

Observăm că prima definiţie se înscrie în aria propusă de cele anterioare prin procesele de iniţiere şi direcţionare, dar şi prin persistenţă (care se interpretează în seria elementelor de „susţinere”/ „menţinere”) ; în acelaşi timp, cea de-a doua definiţie include dirijarea şi realizarea unui scop (elemente pe care de asemenea le-am ilustrat deja). Ce putem sublinia, atunci, în plus ?

- *Persistenţa* este un concept deseori asociat cu cel de motivaţie (vezi şi Mussen *et al.*, 1973). Spre exemplu, o persoană care este

îndrăgostită de alta, fără ca aceasta din urmă să îi răspundă cu aceleaşi sentimente, va persista prin diversificarea propriului comportament în vederea atingerii obiectivelor dorite : trimite flori, scrisori, apare în locurile pe care le frecventează şi aceasta, „face serenade", apelează la sprijinul prietenilor comuni etc. Este persistenţa o componentă definitorie a fenomenului motivaţional ? Putem răspunde afirmativ.

- *Intensitatea comportamentului* este un indicator important pentru studiul motivaţiei (după cum vom sublinia la nivelul teoriei stimulării). Atunci când obiectivul vizat este de mare interes pentru persoana respectivă, ea se implică la un nivel ridicat de intensitate (dacă ne este „un pic" foame, vom căuta în jur o sursă de hrană, dar căutarea noastră nu va fi atât de puternică în comparaţie cu situaţia în care nu am mâncat nimic de trei zile ; revenind la exemplul oferit anterior, intensitatea comportamentului este diferită în funcţie de persoana cu care avem o întâlnire de dragoste : dacă ne place foarte mult sau dacă doar ne place).
- *Direcţia şi obiectivele*. Dacă atât persistenţa, cât şi intensitatea dovedesc o dominantă mai degrabă cantitativă asupra problematicii, direcţia şi obiectivele ne aduc o echilibrare în sensul unei focalizări pe aria calitativă. Astfel, orice comportament motivat presupune anumite obiective, aşadar suntem direcţionaţi clar spre o anumită finalizare a acţiunilor noastre. Este evident că efortul depus pentru o activitate e necesar, dar nu e şi suficient ; gândiţi-vă că aţi depus un efort considerabil într-o zi în care aţi alergat în „toate părţile" fără să vă propuneţi nimic clar şi acţionând după cum vă dicta impulsul de moment – la finalul zilei, dezamăgiţi, deoarece aveţi impresia că nu aţi rezolvat nimic aşa cum trebuie, puteţi lesne intui importanţa direcţiei şi a obiectivelor în definirea motivaţiei.

Sunteți manager, iar unul dintre subordonații dumneavoastră nu a ajuns la nici un rezultat, deşi a muncit „din greu" (vezi aspectele implicate de persistență şi intensitate în studiul motivației). Sunteți tentați să considerați că a fost totuşi suficient de motivat?

În următoarele definiţii remarcăm persistenţa aspectului dinamic (punere în mişcare), concept tratat şi nuanţat anterior :

1. „Motivaţia corespunde unei modificări a organismului care o pune în mişcare până la reducerea acelei modificări” (Lagache, *apud* Pieron, 2001, p. 227).
2. „Motivaţia este primul element cronologic al conduitei, fiind cea care pune în mişcare organismul, persistând până la reducerea tensiunii” (Sillamy, 1996, p. 202). Comportamentul, observă autorul, este dependent atât de modificările interne, cât şi de factorii externi organismului care acţionează asupra acestuia.

Conceptele-cheie pe care le pun în evidenţă aceste două definiţii sunt :

– Motivaţia este „responsabilă” de modul în care acţionăm, deci ea este un determinant (intern ori extern) al conduitei.
– Acţiunea noastră se produce datorită necesităţii de a reduce o stare de tensiune. Gândiţi-vă că vreţi să vă îndepliniţi o dorinţă, oricare ar fi aceasta. Veţi experimenta o stare de tensiune (mai mare sau mai mică, în funcţie de intensitatea dorinţei) până în momentul în care ea se va îndeplini.
– Această necesitate implică un comportament de satisfacere a nevoii de natură fiziologică ori psihologică.

Colegul dumneavoastră Ionescu părea foarte stresat în şedința care s-a prelungit neaşteptat de mult, se foia pe scaun părând că aşteaptă cu nerăbdare ca aceasta să se termine. Credeți că acest comportament era determinat de factori interni (îi era foame, avea alte nevoi fiziologice etc.) ori de factori cu precădere externi (întârziase la o întâlnire amoroasă, dorea să vadă o emisiune preferată etc.). Deşi sunteți doar la începutul studiului motivației, faceți o listă cât mai lungă de astfel de determinanți (interni şi externi) ai conduitei lui Ionescu.

Autorii români definesc motivaţia după cum urmează : în *Dicţionarul de psihologie*, motivaţia este văzută drept „o structură de factori indisociabili temporar de activare în conduite a unor caracteristici şi cerinţe ale personalităţii, care determină manifestarea tensiunii

sau a plăcerii implicate, dar şi mesajul latent şi de suprafaţă al acesteia" (Şchiopu, 1997, p. 464).

Motivaţia este astfel „un ansamblu de mobiluri, trebuinţe, tendinţe, afecte, interese, intenţii, idealuri – care susţin realizarea anumitor acţiuni, fapte, atitudini" (Bogdan-Tucicov, Chelcea, Golu, 1981, p. 148) ; de altfel, vorbim aici despre „totalitatea mobilurilor interne ale conduitei, fie că sunt înnăscute sau dobândite, conştientizate sau neconştientizate, simple trebuinţe fiziologice sau idealuri abstracte" (Roşca, 1976). Aceste considerente ne susţin ideea că motivaţia este „o pârghie importantă în procesul autoreglării individului, o forţă motrice a întregii dezvoltări psihice şi umane [...] ; prin caracterul ei propulsator răscoleşte şi reaşază, sedimentează şi amplifică materialul construcţiei psihice a individului" (Zlate, 2000b, p. 154).

Aceste definiţii accentuează, la rândul lor, un număr de caracteristici ale motivaţiei :

- Enumerarea de mai sus are rolul de a ilustra aria largă a stimulilor ce ne activează comportamentul (trebuinţe, tendinţe, interese etc.).
- Elementele motivaţiei sunt fie înnăscute – primare (nevoia de aer, de hrană etc.), fie dobândite – secundare (nevoia de sprijin, de realizare, de putere etc.) ; de asemenea, putem fi conştienţi sau nu de ceea ce ne impulsionează în conduita pe care o manifestăm.
- În funcţie de complexitatea situaţiei, ne mobilizăm mai mult sau mai puţin, existând un caracter autoreglator al motivaţiei (susţinerea motivaţională creşte ori descreşte în raport cu dimensiunea percepută a obiectivului urmărit). Astfel, pentru unii autori, motivaţia devine o adevărată forţă motrice a întregii dezvoltări psihice şi umane.

Copilul dumneavoastră şi-a propus să fie în echipa de şah a şcolii, deşi nu ştie acest joc. Peste un an, el a învăţat să joace şah, ştie câteva strategii de deschidere şi de finalizare a jocului şi a câştigat câteva partide cu unii copii din bloc. Observaţi caracterul autoreglator al motivaţiei (comparaţi motivaţia – la nivelul dimensiunii percepute a obiectivului – pe care copilul a avut-o în urmă cu un an şi cea pe care o dovedeşte acum).

*

Vă place o persoană pe care nu o cunoaşteţi personal, dar o întâlniţi zilnic în staţia de autobuz. Doriţi să o invitaţi la o cafea pentru a vă cunoaşte mai bine. Gândiţi-vă la caracterul autoreglator al motivaţiei în funcţie de complexitatea percepută a două situaţii: (1) persoana respectivă vă zâmbeşte atunci când vă întâlneşte; (2) nu are nici o reacţie faţă de dumneavoastră (priveşte indiferentă mulţimea de oameni strânşi în staţie, fără a se opri asupra cuiva).

Până acum ne-am concentrat asupra explicitării motivaţiei prin intermediul unui set de definiţii. La toate acestea vom adăuga, cu rol concluziv, sinteza pe care Dempsey şi Zimbardo ne-o propun asupra conceptului de motivaţie (1978, pp. 212-213) :

- motivaţia este autodirecţionată ;
- acţiunile motivaţiei au scop ;
- comportamentul motivat este variabil ;
- există o aşteptare a succesului în ceea ce priveşte comportamentele motivate ;
- există un stimulent, pozitiv sau negativ, o valoare „consumatorie" a acţiunii.

Odată ce am definit conceptul de motivaţie, să trecem la o a doua fază – cea de explicare a motivaţiei ; aceasta se face, de asemenea, printr-o serie de concepte-cheie.

În primul rând, la baza motivaţiei stă un concept greu de sesizat – *trebuinţa/nevoia*, ce reprezintă „o stare internă, biologică sau cognitivă de deprivare care are nevoie de corecţie" (Bourne, Ekstrand, Dunn, 1988, p. 226) ; ori constă în „stări fiziologice sau psihologice rezultând dintr-o lipsă sau un disconfort" (Wittig, Williams, 1984, p. 360). Trebuinţele reprezintă *constructe ipotetice*, în sensul că nu sunt direct observabile, ele putând fi deduse din comportamentele manifestate de către persoane. Studiul motivaţiei, afirmă Coon (1983), ar începe astfel cu dorinţa de a cunoaşte cum sunt translatate nevoile biologice (de exemplu, mâncarea, apa, aerul ori somnul) în impulsuri de foame, sete etc. În acelaşi timp, interesul este şi mai mare în cercetarea modului în care sunt dobândite nevoi mai subtile (psihologice) pentru elemente ca prietenia, realizarea, statutul, banii

ori cunoştinţele. Studiul motivării începe aşadar de la trebuinţe ; ele sunt „sursa primară a acţiunii" (Roşca, 1976, p. 379) ; asupra legăturii dintre motivare şi motivaţie ne vom opri mai târziu, în acest capitol.

Încercaţi acum să vă gândiţi la fiecare acţiune pe care o desfăşuraţi în activitatea dumneavoastră cotidiană. În spatele întregului demers întreprins veţi găsi – mai mult sau mai puţin evidente – o serie de *motive* prin care poate fi înţeleasă activitatea umană. Atunci când începem să ne punem întrebări de tipul „de ce ? " (De ce ai petrecut multe ore cu un joc nou pe computer, în loc să te pregăteşti pentru un examen important ? De ce alegi să stai la televizor până la o oră înaintată din noapte, când a doua zi trebuie să te scoli foarte devreme ? De ce unii oameni îşi riscă viaţa practicând sporturi considerate „periculoase" ? etc.), vom realiza foarte repede că multe motive ne direcţionează şi ne oferă energia pentru un astfel de comportament. Aria motivelor descrise în literatura de specialitate este una extrem de extinsă, pornind de la cele de foame, sete, sexuale, de aprobare, dragoste, curiozitate, autorealizare etc.

Astfel, motivul (putem să-l denumim, pentru moment, raţiunea de a face „ceva") este un alt concept care, deşi „neobservabil", face parte din explicarea motivaţiei ; spre exemplu, dacă în plan intern apare o deficienţă de hrană, atunci va apărea trebuinţa pentru hrană ; în urma ei se va produce o presiune ce va orienta şi va susţine comportamentul spre satisfacerea acelei trebuinţe – acesta este motivul. Conjugând diferitele abordări existente în literatura de specialitate (vezi şi Zlate, Golu etc.), suntem de acord cu opţiunea pe care o oferă Zorgo (în Roşca, 1976) sau Coleman şi Glaros (1983). Astfel, trebuinţele (ce sunt, aşa cum am văzut, condiţii biologice ori psihologice a căror satisfacere este necesară pentru a menţine o stare de echilibru), atunci când se află în stare de excitabilitate accentuată, expresivă, generează *impulsuri* (Zorgo deosebeşte impulsurile de trebuinţe, deoarece „termenul de trebuinţă ar indica mai mult aspectul de conţinut, iar termenul de impuls ar desemna, în primul rând, aspectul procesual" – Roşca, 1976, p. 380 ; Coleman şi Glaros definesc impulsurile drept „condiţii interne care «împing» indivizii pentru a căuta anumite obiective"). Pentru M. Golu, *motivul* constituie „impulsul concret, activator, declanşator" (Golu, 2000). Alte definiţii ne oferă mai multe elemente pentru înţelegerea fenomenului ;

astfel, „motivele constituie reactualizări şi transpuneri în plan subiectiv a stărilor de necesitate. [...] Motivul este mobilul care declanşează, susţine energetic şi orientează acţiunea" (Zlate, 2000b, pp. 163-164) ; „prin motiv se înţelege acel mobil care stă la baza unui comportament sau a unei acţiuni concrete" (Golu, 2000, p. 476) ; „un motiv este o structură dinamică, ducând la orientarea, iniţierea şi reglarea acţiunilor în direcţia unui scop mai mult sau mai puţin precizat. Motivele sunt cauzele conduitei noastre, mai precis cauzele interne ale comportamentului" (Cosmovici, Iacob, 1998, p. 199). Pentru Morris (1990, p. 408), „motivul este o forţă – o nevoie, dorinţă specifică (de exemplu, foamea, setea, realizarea) ce energizează şi direcţionează comportamentul spre un scop".

Această succesiune de explicitări ne conduce la ceea ce numim *comportament motivat*. Dar cum apare un comportament motivat ?

În mod practic, putem vorbi despre două posibilităţi :

1. Unul sau mai multe motive conduc la apariţia unui astfel de comportament ; de exemplu, curiozitatea ne determină să citim un articol de ziar sau, în cazul mai multor motive congruente, citim articolul de ziar pentru că :

- suntem curioşi ;
- vom afla ceva important pentru noi, rezolvând astfel o problemă ;
- prietenii ne vor aprecia pentru că avem acele informaţii şi le împărtăşim şi lor, fiindu-le necesare în aceeaşi măsură ;
- ne facem munca mai bine, pentru că sunt informaţii legate de activitatea noastră.

2. Comportamentul motivat poate apărea din conflictul mai multor motive, incongruente la un anumit moment, literatura de specialitate identificând patru tipuri de conflict ce pot fi descrise în termeni de apropiere şi evitare ; pentru a le înţelege mai bine vom folosi câteva exemple :

- conflictul apropiere-apropiere : în acest caz există două stimulente pozitive ; neputând fi obţinute ambele, trebuie ales unul dintre ele (să mergem la prieteni în vizită sau să privim un program TV relaxant) ;
- conflictul evitare-evitare : rezultă din opţiunea pentru unul dintre două stimulente negative posibile (de exemplu, poţi alege să

studiezi pentru un examen obligatoriu a cărui materie nu îţi place sau poţi alege să iei o notă mică la acel examen) ;

- conflictul apropiere-evitare : frecvent, un scop este determinat atât de impulsuri pozitive, cât şi negative ; de exemplu, trebuie să mergem la stomatolog pentru menţinerea sănătăţii dentare, deşi asta ne sperie, ne creează un disconfort (Lewin, *apud* Cofer, Appley, 1967 ; Bourne, Ekstrand, Dunn, 1988, p. 227) ;
- conflictul apropieri-evitări multiple (Bernstein, Roy, Srull, Wickens, 1991, p. 465) presupune „alegerea dintre mai multe variante, fiecare având elemente deopotrivă pozitive şi negative". Să vă ajutăm cu un exemplu : presupuneţi că sunteţi curtată de trei tineri domni – unul este atrăgător din punct de vedere fizic şi vă place foarte mult pentru că este hazliu, dar nu îşi mai caută serviciu de şase luni, trăind din banii părinţilor la 28 de ani, altul este inteligent, are un serviciu interesant (şi apreciaţi aceste lucruri la el), dar este introvert, nu îşi exprimă sentimentele şi aţi dori să fie mai „cald" cu dumneavoastră, iar al treilea este afectuos, ştiţi că v-ar putea fi loial, are un serviciu interesant, dar foarte prost plătit, aţi avea cu el o viaţă liniştită, însă cam prea „monotonă".

De la motivaţie la motivare

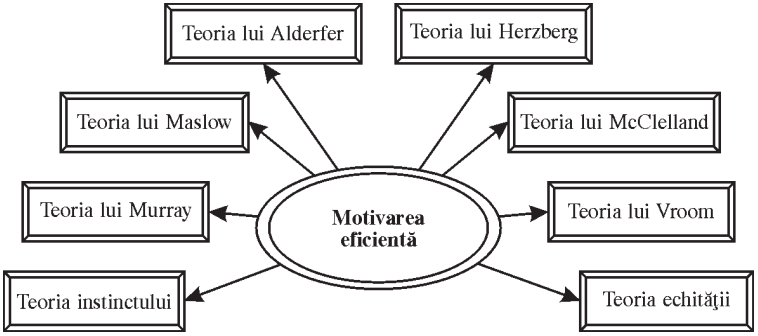
Din perspectiva practică (vezi şi Johns, 1998, p. 179, care se referă la „practica motivării" ; Ziglar, Savage, 1998, p. 202 ; Hayes, Orrell, 2003, p. 282) în care este construită această carte, ne vom referi în cele ce urmează la procesul de *motivare eficientă* (în urma acţiunii acestuia activându-se motivaţia). Asta nu înseamnă că motivaţia nu există în afara motivării, ci mai degrabă că motivarea este un declanşator – prin strategiile pe care le propune – al fenomenului de motivaţie, când aceasta din urmă este necesară. Gândiţi-vă la analogia cu modul în care aprindem un foc. Chibritul folosit va declanşa vâlvătaia ; ulterior nu mai avem nevoie de chibrit decât dacă, eventual, focul scade ca intensitate faţă de necesarul de căldură. Un angajat căruia îi explicăm frumuseţea meseriei pe care o are va ajunge la motivaţie (o vom descrie mai târziu ca motivaţie intrinsecă) ; dacă apar unele schimbări în meseria lui şi această

motivaţie tinde să scadă, la fel cum pe foc mai punem lemne, va trebui să îi arătăm şi să-i explicăm frumuseţea noilor elemente pe care le presupune acum meseria lui (proces de motivare) pentru ca motivaţia sa să fie optimă.

Pentru mai multă claritate, putem spune că aria în care vom percepe acest termen va fi una asemănătoare termenului de *comunicare*. Astfel, aşa cum comunicarea reprezintă acţiunea de a comunica, şi motivarea poate fi concepută drept acţiunea de a motiva. Acest aspect se poate realiza atât din perspectivă externă individului (spre exemplu, un manager doreşte să-şi „motiveze" angajaţii să muncească mai bine), cât şi din perspectivă internă (atunci când ne dorim să fim mai motivaţi şi intrăm într-un proces de automotivare).

În construcţia acestei definiţii, ne-am bazat şi pe unghiurile de vedere existente în literatura de specialitate ; de pildă, Paul Popescu-Neveanu vede motivarea drept un „proces intelectiv cu semnificaţie morală prin intermediul căruia persoana se raportează la motivele proprii sau ale celorlalţi" (1978, p. 468). La rândul său, Carlson observă că motivarea „nu poate fi separată de recompensă/întărire şi pedeapsă ; noi suntem motivaţi să realizăm un comportament pentru obţinerea (sau, eventual, pentru a evita pierderea) unei recompense sau a ne feri (ori, eventual, a scăpa) de o pedeapsă. Unele recompense ori pedepse sunt evidente, cum ar fi mâncarea ori durerea ; altele sunt subtile, cum ar fi zâmbetul sau încruntarea" (Carlson, 1993). Desigur că aria motivării nu se opreşte aici, urmărindu-se atât axa cognitiv-afectiv, cât şi cea intrinsec-extrinsec (pe care le vom trata pe larg într-un capitol ulterior).

2 Perspective asupra motivației. De la teorie la practică (I)



În încercarea de a înţelege şi de a explica motivaţia, teoreticienii şi practicienii din domeniu au abordat, pe parcursul timpului, mai multe perspective; desigur, având de-a face cu un fenomen în asemenea măsură complex şi important pentru fiinţa umană, adeseori perspectivele în cauză au constituit pentru cititor adevărate „nisipuri mişcătoare" din care odată intrat nu părea să mai poată ieşi. Metafora este sugerată mai ales de faptul că toate aceste teorii şi modele explicative nu par – la o primă vedere – să compună un tot unitar, ci mai mult, nu de puţine ori, se confruntă direct şi profund în încercarea de a „prinde" între graniţele lor fenomenul motivaţiei.

Acest lucru nu trebuie însă nici să mire, nici să sperie. Mai mult, după o primă analiză, putem ajunge la o înţelegere profundă a fenomenului, la care contribuie fiecare teorie şi model (adăugând „ziduri" întregi, „ferestre" ori doar un „cui" la construcţia motivaţiei). Capitolele de faţă intenţionează, într-un mod succint, dar elaborat, să vă ofere un „teren ferm", pe care să puteţi construi edificiul unor

strategii de motivare şi al altor iniţiative concrete, utile şi necesare în viaţa dumneavoastră de zi cu zi. *Succint*, pentru că am căutat să dinamizăm lectura printr-o rezumare activă, dar *elaborat*, deoarece imperativul de mai sus nu a micşorat cu nimic substanţa teoretică a volumului de informaţii de care aveaţi nevoie pentru a putea face toate conexiunile şi pentru a dezvolta dumneavoastră înşivă propriile opţiuni în aria acestor teorii şi modele. Reluând metafora cu care am început aceste rânduri, putem spune că pentru a putea găsi acel „teren ferm" vă oferim mai întâi o hartă cu mai multe direcţii în care puteţi să mergeţi.

Astfel, putem porni în înţelegerea perspectivelor elaborate pentru explicitarea fenomenului motivaţional de la un set de întrebări definitorii pentru o orientare sau alta ; de aceea ne vom întreba, aşa cum o face şi Gorman (2004) : „Cum ştim când ne este foame/sete ? ", „Cum decidem când să mâncăm/bem ? " şi „Când ştim că am mâncat/băut suficient ? ", „Ce ne face să muncim din greu pentru un lucru anume ? ", „De ce unii dintre noi aleg vacanţe extrem de aventuroase, pe când alţii doresc doar să se relaxeze ? ". Diferitele teorii expuse în aceste capitole oferă răspunsuri la astfel de întrebări şi la multe altele neexprimate aici.

Teoria instinctului

Se sprijină pe contribuţiile lui James (1890), respectiv McDougall (1908) şi se încadrează în abordarea biologică a studierii motivaţiei, indicând – aşa cum ne anunţă, de altfel, chiar titlul teoriei – instinctele ca declanşatoare pentru comportamentul uman. William McDougall (1908) a afirmat că oamenii au numeroase „instincte", incluzând printre acestea repulsia, curiozitatea, autoafirmarea, instinctul de părinte etc. Autorul a elaborat astfel o listă care cuprindea optsprezece instincte concepute ca reprezentante ale surselor tuturor comportamentelor (ulterior s-au elaborat liste mai consistente şi tot nu a fost suficient pentru explicarea totală a comportamentului). Alţi cercetători şi-au adus şi ei contribuţia şi aşa s-a ajuns la o listă atât de lungă, încât ea tinde să-şi piardă înţelesul : peste 10.000 de instincte umane. Din cauza unei astfel de extinderi care tindea să dea naştere la confuzie, o ironie la adresa teoriilor respective o reprezintă, de

exemplu, identificarea chiar a unui „instinct de a crede în instincte" (Weiner, *apud* Huffman, Vernoy, Williams, Vernoy, 1991, p. 383). De altfel, o asemenea listă niciodată terminată (ori terminabilă) poate justifica explicaţiile circulare: cu siguranţă că aţi fost confruntaţi cu părerea generală conform căreia bărbaţii sunt în mod instinctual agresivi ori femeile au instinct matern. În acest mod, explicaţia comportamentului devine, pentru teoreticienii instinctului, comportamentul însuşi: bărbaţii şi femeile acţionează de o asemenea manieră deoarece aşa este natural să acţioneze. Nu este deci deloc surprinzător că o astfel de perspectivă nu putea să mulţumească studiul motivaţiei şi să rămână mult timp un descriptor suficient pentru aceasta. Chiar dacă explicaţiile oferite pot să reprezinte în anumite situaţii o bună justificare pentru un comportament (şi anume aceea că a fost „instinctiv"), din păcate, nu există elemente de prognoză a comportamentului unei persoane prin această teorie, ea având în principal o valoare istorică.

Mai mult decât atât, conform lui Gorman (2004), frazele utilizate pentru a descrie oamenii ce manifestă astfel de comportamente instinctuale reflectă atitudinea noastră faţă de aceştia: „mănâncă precum…", „bea ca…" etc. Unora li se spune „plângi ca un copil", ceea ce poate oferi un anume suport pentru teoria instinctelor. Putem fi astfel de acord cu autorul citat, că o asemenea perspectivă sugerează că oamenii pot fi dominaţi de instinctele proprii în anii copilăriei, dar pe măsură ce aceştia socializează, pe măsură ce ating faza adultă, ei învaţă să le ascundă.

Deoarece teoreticienii acestei abordări au elaborat liste extinse de instincte, vă sugerăm să încercaţi să alcătuiţi şi dumneavoastră o astfel de listă, în care să cuprindeţi instinctele ce consideraţi că vă definesc. Spre exemplu, clasicul acestei teorii, McDougall (1908, *apud* Gorman, 2004), includea între instincte fuga, lupta, repulsia, nevoia de protecţie, căutarea hranei, gruparea (nevoia de a fi într-un grup), supunerea, afirmarea/impunerea, curiozitatea, construirea şi nevoia de sociabilitate. Fiind conştienţi de limitele acestei teorii, o astfel de listă vă poate ajuta să vă cunoaşteţi mai bine şi să realizaţi un portret al motivaţiei proprii.

Teoria instinctelor a fost încadrată drept perspectivă etologică (Cofer, Appley, 1967), aria biologică de studiu a motivaţiei fiind completată cu o a doua dimensiune : *perspectiva sociobiologică*.

Aceasta din urmă ne oferă un punct de vedere aparte ; se afirmă, astfel, că toate comportamentele umane sunt motivate de *nevoile fundamentale* de a ne transmite potenţialul genetic generaţiilor următoare. În acest mod, moralitatea, iubirea, amabilitatea, agresivitatea, furia şi ura sunt pentru adepţii acestei teorii de sorginte darwinistă trăsături adânc înrădăcinate în structura noastră genetică. Ideile derivate din sociobiologie sunt, aşa cum se remarcă în literatura de specialitate, incomode şi uneori chiar şocante. De pildă, se porneşte de la ideea că toate acţiunile umane – chiar şi cele pe care le-am încadra în categoria celor mai altruiste – sunt până la urmă o manifestare egoistă a păstrării şi transmiterii potenţialului conţinut de propriile gene. Se vorbeşte chiar despre conceptul de *egoism genetic* : spre exemplu, părinţii îşi pot risca viaţa pentru copiii lor, deoarece, în mod „instinctiv", ei ştiu că asta va îmbunătăţi şansele de supravieţuire a propriilor gene.

Mai mult decât atât, explicarea fenomenului de altruism (văzut, la rândul său, ca act motivat genetic de către sociobiologi) se sprijină pe ideea că persoanele sunt mai dornice să îşi ajute rudele, deoarece acestea din urmă le împărtăşesc potenţialul genetic, iar cooperarea dintre indivizii cu aceleaşi gene creşte şansa ca unele dintre aceste gene să supravieţuiască. Prin această explicaţie, sociobiologii oferă o interpretare spectaculoasă a unui fenomen cunoscut în viaţa de zi cu zi : cel de *nepotism*. Aşa cum se observă în literatura de specialitate (Dworetzky, 1985), nepotismul (preferinţa arătată pentru propriile rude) este o caracteristică firească în lumea animală ; multe animale preferă să împartă şi să se protejeze în interiorul unui grup format din „rude de sânge" mai degrabă decât din membrii aceleiaşi specii cu care nu au legături de rudenie.

Luând în calcul perspectiva sociobiologică (dar şi teoria instinctelor exprimată mai sus), încercați să oferiți o explicație asupra modului în care funcționează *în zilele noastre*, într-o comunitate urbană, instinctul de supraviețuire. Căutați în jurul

dumneavoastră exemple care să se încadreze în aria de evoluție a unui astfel de instinct. Observați transformările, redefinirile sale în raport cu structura socială modernă şi oferiți o predicție asupra modului în care el se mai poate schimba în societatea de mâine, în societatea în care vor trăi şi se vor dezvolta copiii dumneavoastră.

Desigur că (similar teoriei instinctelor) perspectiva sociobiologică a suscitat multiple critici ; spre exemplu, antropologul Marvin Harris, adresându-se audienţei MIT (Massachusetts Institute of Technology), spunea : „Sociobiologii tind să subestimeze în mod drastic rezultatul pe care cultura umană îl reprezintă în procesul de apariţie a noutăţii" (*apud* Dworetzky, 1985, p. 284). Astfel, cei care se încadrează în această tendinţă nu iau în calcul procesele de învăţare şi cultura specifice fiinţei umane, precum şi efectele pe care acestea le pot avea. Oponenţii curentului sociobiologic tind să confere genelor proprietăţi mai însemnate, dar într-un alt plan ; moştenirea genetică este văzută prin prisma imensei flexibilităţi deţinute de abilitatea de a învăţa, ceea ce ne oferă posibilitatea de a ne adapta la schimbările de mediu – chiar în cazul celor radicale – generaţie după generaţie.

Teoria lui H. Murray

Cronologic, se află printre „deschizătoarele de orizonturi" în efortul de elaborare a unor perspective explicative asupra fenomenului motivaţiei ; astfel, autorul ne oferă o enumerare a tipurilor de motive identificate de către el, dar fără să le ierarhizeze ori să vorbească despre o structură anume. Aceste motive, în număr de 20, se situează în categoria „motivelor sociale" ; le vom prezenta aşa cum se regăsesc acestea în teoria în cauză :

1. *Supunere* (degradare) – supunerea pasivă faţă de forţele externe în urma unei percepţii a propriei inadecvări ; acceptarea criticismului, a pedepselor ; capitulare în faţa sorţii ; admiterea inferiorităţii, a erorilor ; „mutilarea *self*-ului (eului)" ; acceptarea deliberată (cu plăcere) a durerii, pedepselor, ghinioanelor şi adversităţilor.

2. *Realizare* – realizarea unor obiective deosebite, dificile ; atingerea unor scopuri într-o manieră independentă, totodată rapidă ; învingerea obstacolelor şi atingerea unor standarde înalte ; surclasarea celorlalţi.
3. *Afiliere* – apropierea faţă de cei din jur şi cooperarea cu aceştia, dezvoltarea loialităţii, câştigarea afecţiunii celor din jur.
4. *Agresivitate* – determinată de nevoia de a lupta, de a înfrânge opoziţia prin forţă ; manifestarea unor comportamente de atac, ofensare, pedepsire a celor din jur.
5. *Autonomie* – determinată de nevoia de eliberare de constrângeri, de limitări ; rezistenţă la coerciţie ; nevoia de a acţiona liber, conform impulsurilor ; sfidarea convenţiilor.
6. *Contracarare* (neutralizare) – înlăturarea slăbiciunilor, represiunea stărilor de teamă, înlăturarea efectelor umilinţelor ; căutarea de obstacole şi dificultăţi, ştergând urmele dezonoarei prin acţiune.
7. *Apărare* – apărarea propriei persoane împotriva atacurilor, a criticismului, reabilitarea egoului ; ascunderi sau justificări ale actelor imorale, eşecurilor, umilinţelor.
8. *Deferenţă* – transpunerea în comportamente de admiraţie şi sprijin pentru superiori ; aducerea de laude, elogii ; conformarea la obiceiurile existente.
9. *Dominanţă* (prin controlul mediului) – influenţarea sau direcţionarea comportamentului celorlalţi prin sugestii, seducţie, persuasiune, comenzi directe, nevoia de a schimba părerile celorlalţi, nevoia de a interzice anumite lucruri.
10. *Exhibiţie* – determinată de nevoia de a face impresie, de a se face remarcat, de a fi văzut şi auzit, de a uimi, a fascina, a şoca, intriga sau amuza.
11. *Neutralizarea unor efecte negative* (engl. *harm avoidance*) – determinată de nevoia de a evita durerea, rănirea fizică, boala ; imprimă comportamente de scăpare din situaţii periculoase ; luarea de măsuri de precauţie.
12. *Evitarea situaţiilor neplăcute* – evitarea umilirii sau a situaţiilor stânjenitoare care ar putea conduce la indiferenţă, la diminuarea statusului persoanei ; lipsa acţiunii din cauza fricii de eşec.
13. *Îngrijire şi acordare de ajutor* (engl. *nurture*) – acordarea de simpatie, empatie şi comportamente de satisfacere a nevoilor

celor neajutoraţi, manifestarea de comportamente de susţinere, consolare, protecţie, vindecare a celor aflaţi în pericol sau a celor neexperimentaţi, „slabi", infirmi, singuri, respinşi etc.

14. *Ordine* – motiv susţinut de comportamente organizatoare, de ordonare a vieţii, pentru echilibru, precizie, limpezime, ordine (desăvârşită).
15. *Spirit ludic* – susţine acţiuni pentru „distracţie", fără scopuri ulterioare, pentru căutarea relaxării şi reducerea stresului.
16. *Rejectare/respingere* – separare de o persoană antipatică ; excluderea, abandonarea obiectelor (persoanelor) inferioare ; nevoia unui comportament de diminuare, părăsire, mustrare a cuiva ca urmare a unor motive de acest tip.
17. *Sensibilitate/senzualitate* – căutarea plăcerilor senzuale.
18. *Sexualitate* – cultivarea relaţiilor şi a contactelor sexuale.
19. *Susţinere şi ajutorare a propriei persoane* – motiv ce ilustrează nevoia de a fi susţinut, sprijinit, protejat, iubit, ghidat, iertat, consolat, sfătuit etc.
20. *Înţelegere (cognitivă)* – interesul de a cunoaşte, de a răspunde întrebărilor generale, de a specula, de a analiza (Murray, 1964, pp. 97-98).

Lista lui H. Murray este prezentată în limba engleză în ordine alfabetică şi, chiar dacă putem sesiza uşoare suprapuneri în explicaţiile date de autor, elementele cuprinse aici ne sprijină, de fapt, să conştientizăm diferitele motive aflate în spatele unor comportamente. În plus, Murray nu a realizat o ierarhie specifică a acestor motive, deoarece a considerat că fiecare individ are propria ierarhie a nevoilor şi situează unele nevoi pe o poziţie mai importantă decât altele. De exemplu, ştim că cineva care în mod constant îşi „ingraţiază"/linguşeşte şeful ori desfăşoară acest comportament cu alte persoane care posedă un anumit status acţionează mai ales prin „deferenţă", ceea ce ne trimite spre două concluzii preliminare : (1) uneori trebuie să ne îndoim de sinceritatea lui ; (2) în principiu, este posibil totuşi să putem conta pe adeziunea lui, dacă avem un status înalt.

Alegeți un personaj favorit dintr-un film sau dintr-o carte. Sprijinindu-vă pe lista anterioară, arătați care sunt motivele conform cărora acționează. Aceste motive vă caracterizează şi pe dumneavoastră. Dar pe cei din jurul dumneavoastră? Reflectați, câteva momente, la strategiile de automotivare pe care le-ați putea activa pentru a acționa în viața reală conform motivelor personajului pe care îl admirați.

Oamenii îşi formează anumite patternuri/modele de comportament, uneori acţionând în virtutea mai multor motive ; acestea pot fi însă grupate în constelaţii relativ stabile. Referindu-ne la exemplul anterior, putem anticipa – în ipoteza că respectivul comportament rămâne constant – că persoana în cauză va da dovadă mai des de comportamente ce vor fi susţinute de motive de genul : supunere, afiliere, neutralizarea unor efecte negative, susţinere şi ajutorare a propriei persoane etc.

Pornind de la lista lui Murray, Charles Carver şi Michael Scheier (*apud* Carlson, 1993, p. 362) au grupat aproape toate motivele în categorii (aducând mici modificări), identificând comportamente specifice fiecăreia dintre acestea :

a) în categoria „ambiţie" au inclus motivele : realizare (comportament tipic – *învingerea obstacolelor*), recunoaştere (comportament tipic – *descrierea rezultatelor*), exhibiţie (*încercarea de a şoca şi a da fiori celor din jur*), achiziţii (*obţinerea de lucruri, cunoştinţe*), conservare (*apărarea „posesiunilor"*), ordine (*menţinerea ordinii şi a curăţeniei*), retenţie (*adunarea de bunuri*), construcţie (*construirea de lucruri*) ;
b) apărarea statutului : inviolabilitate (*menţinerea distanţei psihologice*), evitarea situaţiilor neplăcute (*prin ascunderea unor handicapuri, inferiorităţi*), apărare (*cererea continuă de scuze sau oferirea de explicaţii)*, contraacţiune (*răzbunare, recurgere la represalii*) ;
c) răspunsuri la comportamentele de putere ale celorlalţi : dominanţă (*direcţionarea celorlalţi*), deferenţă (*comportamente de supunere sau cooperare*), similaritate (*comportamente de imitare*), autonomie (*comportamente de împotrivire faţă de autoritate)*, contrarietate (*comportamente de opoziţie*), agresiune (*atacarea celorlalţi*),

umilire/degradare (*comportamente de scuzare, confesare*), blamarea eschivărilor (*înăbuşirea impulsurilor condamnabile*) ;

d) afecţiune între oameni : afiliere (*petrecerea timpului cu ceilalţi*), rejectare (*mustrarea, umilirea celor din jur*), îngrijire şi acordare de ajutor (*comportamente de ajutorare a celor din jur*), îngrijire şi acordare de ajutor propriei persoane (*solicitarea acestui comportament*), comportament ludic *(„joacă" prin/cu ceilalţi)* ;

e) schimb de informaţii : expunere informaţională (comportament tipic – *acordă informaţii celorlalţi*), cunoaştere (*răspunde întrebărilor celorlalţi*).

Împreună cu cineva din familie sau cu un prieten încercați să identificați cele mai frecvente motive conform cărora acționează cei din jurul dumneavoastră.

*

În urma lecturării ultimelor rânduri, analizați comportamentele tipice persoanelor care vă înconjoară (exemplele de comportamente sunt date între paranteze – scrise cu caractere italice). Ce motive stau „în spatele" acestor comportamente (motive care nu sunt întotdeauna atât de vizibile)? Porniți în acțiunea dumneavoastră de la următorul exemplu: o persoană de sex feminin, cu statut profesional înalt, realizând câştiguri salariale suficient de bune, se plânge permanent de starea financiară, de lumea în care trăieşte, de cât de ocupată este etc. În acest caz avem de-a face cu comportamente de *solicitare de ajutor* (vezi categoria de afiliere), dar motivul poate, de asemenea, să fie mai complex (nu doreşte chiar ajutorul, ci atenția celorlalți, afiliere). Este posibil ca persoanele din jur să nu perceapă acest motiv (deoarece, datorită statusului şi câştigurilor, lamentările nu par întemeiate) şi, ca atare, să nu-i ofere femeii respective ceea ce caută. Ca urmare, nevoia de afiliere nefiind satisfăcută, persoana în cauză va încerca sentimente tot mai profunde de frustrare.

Teoria lui Maslow

Ceea ce putem numi o teorie clasică în domeniul motivaţiei este modelul pe care *Abraham Maslow* l-a publicat încă din 1943. Cercetările premergătoare teoriei sale l-au condus la câteva concluzii ce pot fi utilizate şi în practica zilelor noastre:

- există, de obicei, mai multe căi de a atinge acelaşi scop;
- practic, toţi putem fi consideraţi „persoane motivate" (de către ceilalţi), dar şi „motivatori" (ai celorlalţi);
- în explicarea motivaţiei trebuie luate în calcul şi reacţiile izolate, segmentate, parţiale, nu doar comportamentele integrate, generale (cum suntem tentaţi să facem).

Pentru Maslow, după cum afirmă chiar autorul, „motivaţia este doar unul dintre factorii ce determină comportamentul. Comportamentul este aproape întotdeauna motivat şi, de asemenea, aproape întotdeauna, determinat biologic, cultural şi situaţional" (Maslow, 1943).

În teoria sa, Maslow porneşte de la ideea că fiinţele umane au cinci seturi de nevoi aşezate într-o ierarhie a importanţei (taxonomie – datorită formei grafice în care a fost descrisă aceasta vorbim şi despre „piramida" lui Maslow):

Nevoile fiziologice (ce trebuie satisfăcute pentru ca persoana să poată supravieţui – de hrană, de oxigen, somn etc.) sunt descrise de Maslow ca fiind punctul de plecare pentru teoria motivării. Nevoile fiziologice ţin de principiile homeostatice – eforturile organismului de a menţine starea corporală la niveluri funcţionale, definind un echilibru care, dacă este perturbat, acţionează în sensul revenirii la balanţa iniţială (în literatura de specialitate este foarte des invocat principiul termostatului pentru a ilustra abordarea homeostatică). Maslow se referă aici la starea normală a sângelui, conţinutul de sare din organism, conţinutul proteic, conţinutul de grăsimi, de calciu, de oxigen, temperatura corporală constantă (extinzându-se lista la alte minerale, vitamine etc.). Preluându-l pe Young, autorul afirmă că se conştientizează dezvoltarea unor trebuinţe specifice de hrană sau de alt tip, prin lipsa unui element de care organismul are

nevoie. Maslow susţine accentuarea ideii că nevoile fiziologice şi comportamentele de satisfacere a acestor nevoi „servesc la deschiderea altor canale pentru rezolvarea altor nevoi, [...] adică putem spune că o persoană care se simte înfometată poate căuta mai mult(e), în fapt, mai mult confort".

Maslow afirma că, fără nici un dubiu, nevoile fiziologice sunt preponderente în anumite contexte : „Aceasta înseamnă concret că, atunci când unui om îi lipseşte «totul» în viaţă – de o manieră extremă – [...], o persoană care este lipsită de mâncare, securitate, dragoste şi stimă se va focaliza, cel mai probabil, pe rezolvarea trebuinţei de hrană decât pe orice altceva".

În momentul în care o nevoie a fost satisfăcută, ea nu mai constituie o prioritate pentru organism şi individul se focalizează pe următoarele nevoi necesar a fi satisfăcute.

Credeți că puteți acționa în vreo modalitate accesibilă astfel încât să modificați semnificativ unele trebuințe fiziologice? În ce situație ați dori să faceți acest lucru? Toate aceste trebuințe pot fi schimbate semnificativ sau doar unele dintre ele?

Nevoile de securitate vizează satisfacerea unor cerinţe ca siguranţa şi predictibilitatea/organizarea mediului în care trăieşte omul. Deşi este o teorie referitoare la adulţi, Maslow preferă să exemplifice această categorie de trebuinţe prin nevoile copiilor, considerând prezenta arie de cercetare ca având o valoare explicativă mai ridicată. Se pare că aceştia au nevoie de un mediu de viaţă sigur, rutinier, fără ritmuri întrerupte, de un univers predictibil şi ordonat – inconsecvenţa părinţilor (ca şi separarea sau moartea lor), de exemplu, îl face pe copil să simtă anxietate şi nesiguranţă. Adultul (normal) are în mod firesc satisfăcută această nevoie printr-o societate „bună", liniştită, „calmă" (p. 379) ; prin comparaţie, cel care nu se află în această situaţie percepe mediul ca fiind ostil, copleşitor, ameninţător, uneori fiind ca un copil „nesigur", în căutarea unui „protector", a unei persoane mai puternice de care să depindă.

Nevoile de apartenenţă includ afecţiunea, interacţiunea socială, oferirea şi primirea de dragoste şi de prietenie. După satisfacerea

nevoilor de securitate, cele de apartenenţă vor deveni punctul „de atenţie" principal, deci individul îşi va orienta mai mult atenţia spre „absenţa prietenilor, a unei persoane iubite, [...] va simţi nevoia unei relaţii afectuoase cu oamenii în general şi va lupta cu intensitate pentru atingerea acestui scop". Maslow accentuează faptul că dragostea nu este sinonimă cu manifestarea comportamentului sexual ; în mod normal, comportamentul sexual este multiplu determinat (are cauze variate, printre care şi iubirea), dar trebuinţa de iubire nu are ca unic determinant comportamentul sexual, implicând dăruirea şi receptarea dragostei.

Nevoile de stimă se referă, conform lui Maslow, în acelaşi timp la două categorii distincte de trebuinţe : (1) pe de o parte, fiind vorba de autorespect, putere, adecvare socială şi încredere în faţa lumii, independenţă şi libertate proprie ; (2) o a doua categorie, care implică prestigiu, reputaţie, atenţie şi apreciere din partea celorlalţi, adică stimă din partea celor din jur.

Satisfacerea acestor nevoi ne conduce la (auto)încredere în forţele proprii, autovalorizare, putere, încrederea că putem fi folositori, pe când nesatisfacerea lor ne determină să ne simţim inferiori, „slabi", neajutoraţi, incapabili, conducându-ne spre descurajare sau comportamente „nevrotice" de compensare (vezi, pentru mai multe detalii, şi capitolul „Mecanisme de apărare").

Analizați modul în care acționați în mod direct pentru a vă satisface „nevoia de stimă" (dacă până acum nu ați conştientizat această trebuință, încercați să vă examinați comportamentele şi să observați ce acțiuni au fost motivate de o astfel de perspectivă).
Conştientizând acum comportamentul respectiv, identificați una-două modalități prin care puteți să vă modificați tipul de acțiune pentru a spori cu 10% (pentru început) stima de sine. Luați în calcul şi aspectele care vor fi prezentate în capitolul despre automotivare (cum ar fi, spre exemplu, compararea socială cu o persoană cu statut inferior pentru a ne dezvolta stima de sine).

Nevoile de autoîmplinire implică necesitatea exprimării şi realizării persoanei la întregul potenţial – aşa cum afirmă Maslow, ceea ce „cineva este capabil să devină, să devină". În urma teoriei lui A. Maslow, se pot desprinde o serie de caracteristici ale persoanei „autorealizate" (care atinge un nivel de vârf al piramidei); pornind de la aceste nevoi de autoîmplinire, Kurt Goldstein se referă la următoarele elemente:

1. Acceptarea de sine şi a celorlalţi.
2. Percepţia realităţii în manieră eficientă, detaşată.
3. Centrarea asupra problemelor, nu asupra propriei persoane.
4. Independenţă faţă de influenţele culturale, sociale; atitudini şi valori create independent de cultură.
5. Distincţia între bine şi rău, între scop şi mijloc.
6. Naturaleţe, spontaneitate, simţul umorului – în sens filosofic, nu ostil.
7. Forme de creaţie autoactualizate.
8. Atitudini democratice, relaţii profunde cu semenii.
9. „Prospeţimea" aprecierii tuturor experienţelor, experienţe de „vârf" (engl. *peak experience*).

Alegeți unul dintre elementele de mai sus pe care, în opinia dumneavoastră, ar trebui să îl (auto)dezvoltați. Faceți acest lucru timp de o săptămână, exersând astfel încât să conştientizați ori de câte ori acționați în alt mod decât este cerut de dezvoltarea respectivului element. Apoi răspundeți la o serie de întrebări de autoanaliză, pornind de la următoarele: De ce ați ales acel element în detrimentul celorlalte? Ce argumente au stat la baza acestei alegeri (incluzându-le atât pe cele evidente, cât şi pe cele implicite, observate la momentul acestei analize)?

Ulterior, Maslow (1970) şi-a dezvoltat teoria adăugând două noi niveluri – trebuinţele de cunoaştere (manifestate prin nevoia de a şti, de a înţelege, de a explora), respectiv trebuinţele estetice (de simetrie, de ordine, de frumos), aşezându-le în „piramida" lui pe nivelurile imediat inferioare trebuinţei de autoactualizare/autorealizare. Mai mult, a existat şi o altă treaptă superioară trebuinţei de

autoactualizare – nivelul transcendenţei (constând în nevoia de a-i ajuta pe ceilalţi să se autoactualizeze).

Conform teoriei lui Maslow, când o nevoie este satisfăcută, o altă nevoie apare. El nu susţine însă că o nevoie trebuie să fie satisfăcută 100% pentru ca ea să lase locul alteia. Chiar autorul exemplifică situaţia posibilă ca „un individ mediu să fie satisfăcut 85% în privinţa aspectelor fiziologice, 70% în nevoile de securitate, 50% în privinţa nevoilor de afiliere şi dragoste, 40% în privinţa stimei şi 10% în privinţa nevoilor de autoactualizare" (Maslow, 1943).

Alcătuiți un grafic propriu pornind de la nevoile pe care se bazează teoria lui Maslow şi încercați să identificați empiric nivelul (procentele) satisfacerii fiecărui tip. Ce părere aveți despre rezultatele obținute? Sunt conforme cu ceea ce ştiați despre dumneavoastră? Dacă nu, unde există diferențe şi cum le puteți explica? Valoarea acestui exercițiu este aceea că acum puteți să înțelegeți mai uşor de ce considerați prioritară o acțiune într-un anumit moment.

Concluzia acestei teorii este că omul e multimotivat, iar comportamentul său tinde să fie determinat simultan de mai multe nevoi. De asemenea, referindu-se la „gradul de fixitate al ierarhiei", Maslow afirmă că nu există, de fapt, o abordare rigidă şi că, de exemplu, „este posibil ca stima de sine să fie în cazul unui individ mai puternică ca [nevoia de] dragoste". Autorul mai spune că, deşi el a optat pentru o ierarhie, nevoile vor fi realizate în funcţie de priorităţile fiecărei persoane. Dacă apar două nevoi incompatibile, cea mai aproape de bază se va realiza prima – de exemplu, dacă nevoile de apă şi de agresiune socială vor apărea simultan, întâi se va căuta, de regulă, satisfacerea trebuinţei de apă, apoi cealaltă – de luptă (*apud* Bourne, Ekstrand, Dunn, 1988).

În final, pentru exemplificare, vom interpreta piramida lui Maslow în context organizaţional. Astfel, putem observa că folosind această ierarhie, dacă organizaţia îi oferă individului satisfacerea nevoilor de bază (cele fiziologice şi de securitate s-ar putea traduce, spre exemplu, printr-un salariu minim ce îi permite acestuia existenţa, siguranţa locului de muncă prin regulamente pe care dacă acesta le

respectă va avea un mediu de lucru plăcut şi confortabil etc.), putem să gândim dezvoltarea acestuia în direcţia unei implicări majore care să îi confere maximum de performanţă. Chiar dacă teoria lui Maslow este cea mai cunoscută, ea nu mai este recomandată ca un predictor comportamental de către unele dintre analizele recente din literatura de specialitate, în special din cauza faptului că există diferenţe între indivizi. Astfel, Gibson (1997) observa că, la nivel cultural, americanii pot fi percepuţi de străini ca fiind leneşi şi nemotivaţi (etichetare ce constă în conflictul dintre patternurile culturale diferite referitoare la comportamentul de lucru, stilul managerial şi rolul muncii în viaţa angajatului) ; la cealaltă extremă, în China şi în alte culturi, un bonus în bani pentru o performanţă deosebită poate – la extrem – să-l facă pe angajat să se simtă stânjenit şi chiar umilit. Totodată, aceleaşi diferenţe individuale presupun şi câteva aspecte pozitive de care se cuvine să ţinem seama (Mullins, 1993) : astfel, de exemplu, unele persoane preferă să aibă siguranţa muncii într-o organizaţie birocratică decât să fie mai bine plătite şi să aibă o poziţie mai importantă într-o altă organizaţie, cu preţul unei securităţi scăzute a postului respectiv.

Teoria lui Clayton Alderfer

Încearcă să explice motivaţia cu ajutorul a trei tipuri de necesităţi : *nevoile de existenţă* (similare cu cele fiziologice şi cu cele de securitate la Maslow) ; *nevoile relaţionale* (se direcţionează spre comunicarea cu ceilalţi, spre interacţiune şi schimbul de sentimente – fiind similare nevoilor de apartenenţă şi celor de stimă din ierarhia lui Maslow) şi *nevoile de dezvoltare/creştere* (similare nevoilor de autoîmplinire la Maslow, acestea sunt focalizate pe utilizarea maximală a potenţialului individului, pe dezvoltarea creativă a unor noi abilităţi şi deprinderi, pe autorealizare). Chiar dacă, la o primă vedere, această teorie poate fi considerată o rezumare a dezvoltării operate de către Maslow, Alderfer aduce o contribuţie importantă în sprijinul imaginării unui instrument de lucru pentru specialistul în motivare : teoria acestuia din urmă (ERG, cum a mai fost numită) nu presupune, ca în cazul precedent, că pentru a îndeplini o necesitate de ordin superior trebuie în mod obligatoriu să satisfacem o necesitate

de ordin inferior. Altfel spus, dacă la Maslow o necesitate de ordin superior nu este satisfăcută, persoana nu va reveni la o necesitate de ordin inferior care a fost satisfăcută, pe când în teoria ERG nesatisfacerea unei nevoi superioare (de genul celei de dezvoltare) pentru o persoană (spre exemplu, un angajat, din cauza politicii companiei sau a sărăciei resurselor de care dispune aceasta la un moment dat) va putea fi un factor motivator pentru reîntărirea nevoilor de relaţionare ori de existenţă. Astfel, conform lui Alderfer, putem vorbi despre un al doilea proces motivator, pe lângă cel de progresie prin satisfacerea unor nevoi, şi anume procesul regresiei prin nesatisfacerea unor nevoi.

Dacă ar trebui să explicați diferite comportamente ale celor din jur (ale copiilor sau subordonaților dumneavoastră, spre exemplu), ați alege teoria lui Maslow sau teoria lui Alderfer? Pe baza căror argumente ați făcut această alegere? Construiți (şi într-un caz, şi în celălalt) strategii de motivare care să ducă la îndeplinirea pas cu pas a tuturor nevoilor persoanelor pe care le-ați luat în studiu.

Teoria lui Herzberg

Frederik Herzberg a organizat un studiu interesant, în care a cerut la 203 contabili şi ingineri să identifice care aspecte ale unui post ocupat – în prezent sau în trecut – le-au oferit cele mai mari satisfacţii şi ce aspecte le-au cauzat cele mai mari insatisfacţii. Răspunsurile subiecţilor erau libere şi trebuiau să fie detaliate ; autorul a decantat aceste informaţii, obţinând două mari categorii : *factori de menţinere* sau „igienici" şi *factorii de dezvoltare* (care acţionează drept motivatori). Teoria lui Herzberg (numită „teoria celor doi factori") include în rândul *factorilor igienici* : salariul, statutul deţinut, securitatea postului, condiţiile de lucru, nivelul şi calitatea controlului, politica şi procedurile companiei şi relaţiile interpersonale. Autorul consideră că *aceşti factori nu conduc la motivare în sine*, ci servesc drept suport pentru a evita apariţia insatisfacţiei. La rândul lor, *factorii de dezvoltare*, care conduc la motivare şi satisfacţie, sunt : natura muncii

în sine, realizările, recunoaşterea, responsabilitatea, dezvoltarea personală şi avansarea. Specialistului în motivare îi revine sarcina să consilieze managementul firmei pentru a asigura, pe de o parte, condiţiile îndeplinirii factorilor igienici şi a stimula, pe de altă parte, factorii de dezvoltare/motivare (mai ales că unele conduceri ale unor companii au tendinţa să considere suficienţi pentru motivare factorii igienici). În funcţie de condiţiile practice existente în organizaţiile în care lucrează, specialiştii în motivare pot să adreseze întrebări asemănătoare cu cele formulate de Herzberg pentru a obţine un rezultat concret şi adaptat situaţiei date.

Imaginați un discurs către un manager (care consideră că dacă oferă un salariu a făcut totul pentru angajații săi, aceştia fiind motivați deja să lucreze mult şi bine), conform acestei teorii, explicându-i unde greşeşte şi ce trebuie să facă pentru a-i motiva de fapt pe angajați.

*

Dacă aveți o poziție managerială într-o firmă, încercați să reeditați experimentul lui Herzberg. Cereți-le angajaților să răspundă cu maximum de sinceritate (foile de răspuns să fie anonime, depuse într-o cutie după ce au fost realizate pe computer şi imprimate). Veți putea observa în ce direcție trebuie să îndreptați politica de motivare în firma dumneavoastră.

Teoria lui McClelland

David McClelland porneşte de la ideea că nevoile reprezintă o reflectare a unor caracteristici personale cu o anumită stabilitate, caracteristici ce s-au sedimentat prin interacţiunea anterioară a individului cu mediul social. Nevoile studiate în special de McClelland (care nu sunt ierarhizate ca la Maslow sau Alderfer) sunt cele de realizare, afiliere şi putere. Astfel, la persoanele la care primează *nevoia de realizare* apar o seamă de indicatori : se preferă sarcini şi obiective cu dificultate moderată, deoarece acestea oferă cele mai bune oportunităţi de a fi realizate maximal – dacă sarcina ar fi prea

dificilă, ar exista riscul să nu poată fi dusă la bun sfârşit ; dacă ar fi prea uşoară, rezultatul ar determina o satisfacţie redusă a succesului. Alţi indicatori ar fi : preferinţa pentru o responsabilitate personală pentru performanţă (ceea ce implică o centrare mai degrabă pe propriile abilităţi şi eforturi decât pe activitatea colegilor din echipă sau intervenţia şansei), dorinţa persoanelor de a primi un feedback care să arate cât de bine au performat sarcina şi tendinţa de a evita rutina, de a căuta noi căi de a realiza lucrurile pe care trebuie să le facă. Deoarece persoanele care posedă nevoia de realizare reprezintă membri utili pentru organizaţie, McClelland a investigat posibilitatea de a pregăti oamenii în direcţia dezvoltării unei motivaţii superioare pentru realizare. Ca un rezultat al acestor eforturi, autorul a sugerat patru paşi care ar trimite spre o astfel de finalitate :

- persoanele respective să primească o întărire a succesului prin acordarea de feedback, fapt ce va conduce la dorinţa de a obţine performanţe mai înalte ;
- dezvoltarea unor modele despre cum trebuie îndeplinit rolul, căutând simultan modalităţi de a-i încuraja pe cei care au procedat bine ;
- modificarea imaginii de sine a angajaţilor, astfel încât aceştia să se vizualizeze ca având nevoie de provocări şi succes ;
- controlarea viselor de perspectivă şi a reflecţiei angajaţilor despre propria persoană în termeni pozitivi.

A doilea tip de nevoie adusă în discuţie de către McClelland este *nevoia de afiliere*. Aceasta se caracterizează prin tendinţa persoanelor respective de a avea ceea ce se numeşte inteligenţă socială : într-o organizaţie, acestea învaţă repede reţelele sociale şi sunt deschise spre o comunicare frecventă cu cei care formează aceste reţele ; de altfel, datorită acestei deschideri putem observa o anumită preferinţă pentru evitarea conflictelor.

Pentru McClelland, *nevoia de putere* poate fi, de asemenea, regăsită ca o explicaţie a motivaţiei oamenilor de a se comporta într-un anume fel. La baza acestei nevoi stă dorinţa respectivelor persoane de a avea o influenţă asupra celorlalţi ; iată de ce putem recunoaşte un individ care are predominant o astfel de nevoie ; el va căuta în interiorul organizaţiei grupuri în care să aibă influenţă şi în care să se poată impune dintr-o postură de lider. Trebuie remarcat

că McClelland observă că aceste nevoi reprezintă indicatori, dar nu sunt singurele responsabile de comportamentul persoanelor (apar diferenţieri care ţin de valorile acestora din urmă, de situaţia concretă etc.). Oricare dintre aceste nevoi poate crea, în condiţii potrivite, persoane care să asigure o performanţă înaltă (spre exemplu, nevoia de afiliere, ce pare la o primă vedere cel mai puţin legată de eficienţă, devine extrem de utilă în condiţiile necesităţii unei activităţi de echipă).

McClelland a utilizat un joc concretizat prin nimerirea unor ținte fixe, lăsându-i pe subiecții experimentului să decidă de la ce distanță (de la 1 la 10) vor să încerce aruncarea. Majoritatea subiecților au optat pentru pozițiile 6 sau 7, deoarece în cele extreme satisfacția realizării era scăzută, din motive diferite (la poziția 1 – foarte apropiată –, sarcina era uşor de îndeplinit, dar satisfacția acestei realizări era minimă, pe când la poziția 10 – foarte depărtată –, performanța era greu de obținut). Dacă ați fi unul dintre subiecții experimentului lui McClelland, care ar fi distanța preferată de dumneavoastră?

Teoria lui Vroom

Dacă până acum investigaţiile teoretice îşi propuneau să identifice cauzele, acele elemente care ne motivează pentru a face un anumit lucru, următoarea grupă de teorii a încercat să explice mai degrabă procesul (de aceea s-au numit *teorii procesuale*) în urma căruia motivaţia îşi face apariţia. În această arie tematică se situează teoria aşteptărilor a lui Victor Vroom. În esenţă, acesta a pus în funcţie o matrice care a conjugat trei variabile-cheie : valenţa, instrumentalitatea şi aşteptarea. *Valenţa* reprezintă satisfacţia anticipativă a obţinerii rezultatelor, gradul în care acestea pot fi atractive ori neatractive pentru individ (ceea ce diferenţiază, în opinia autorului, valenţa de valoare, cea din urmă fiind satisfacţia prezentă oferită de rezultate). Astfel, pentru un angajat, obţinerea în viitor a unui salariu mai bun poate fi un element atractiv (valenţa pozitivă), pe când posibilitatea de a fi concediat nu este deloc atractivă (valenţa negativă) ;

ambele perspective îl pot motiva însă. Cercetând rezultatele – privite drept consecinţe ale unor comportamente în muncă –, Vroom a observat că există două niveluri ale rezultatelor unor activităţi : unul direct, *performativ* (cum ar fi obţinerea de către angajat a unei productivităţi ridicate), şi unul mai puţin manifest, dezvoltat de angajat în planul personal, al *nevoilor* (cum ar fi un salariu consistent, aprecierea superiorilor, promovarea ori prietenia colaboratorilor). Valenţa rezultatelor despre care vorbeam mai devreme se produce prin cel de-al doilea termen-cheie : instrumentalitatea. *Instrumentalitatea* reprezintă probabilitatea ca un rezultat de ordinul întâi (în cazul nostru, productivitatea) să conducă la un rezultat de ordinul al doilea (spre exemplu, un salariu mai bun). Dacă această probabilitate este mare, iar valenţa atribuită rezultatului de ordinul al doilea este ridicată (angajatul îşi doreşte mult o mărire de salariu), intervine în scenă al treilea determinant : aşteptarea. Aceasta din urmă devine extrem de importantă (de altfel, cum se poate constata, dă numele teoriei), deoarece *aşteptarea* măsoară gradul la care individul consideră că poate obţine rezultatul de ordinul întâi. În acest mod, cele trei variabile-cheie se integrează într-un flux intitulat de către Vroom *forţa motivaţională*. Aceasta reprezintă modul în care balanţa instrumentală între rezultatele de ordinul întâi (dorite de către organizaţie) şi cele de ordinul al doilea (precizate de nevoile angajatului) determină încrederea acestuia din urmă în posibilităţile sale de a atinge rezultatul de ordinul întâi şi conduce la un efort dimensionat în acest scop. Iată de ce organizaţia trebuie să se preocupe, în primul rând, de creşterea acestor aşteptări, să ofere angajaţilor condiţiile fizice, dar şi psihologice astfel încât aceştia să se considere capabili de performanţe înalte. În al doilea rând, firma trebuie să se asigure că legătura dintre rezultatele de ordinul întâi şi cele de ordinul al doilea este cunoscută şi securizantă pentru angajat. Mai precis, dacă angajatul va depune eforturi însemnate şi va obţine performanţe superioare dorindu-şi o promovare, el va trebui să şi obţină această promovare. Este evident că e destul de dificil să cunoaştem toate rezultatele de ordinul al doilea pentru fiecare angajat ; este totuşi important ca managerii direcţi să facă eforturi în acest sens, deoarece astfel vor putea dezvolta „pachete motivaţionale” care vor viza direct şi vor motiva maximal fiecare persoană.

Asigurați-vă că nivelul performanțelor preconizate poate fi atins, apoi conştientizați-le angajaților *aşteptările* (mai mari) pe care le aveți de la ei şi faptul că şi ei pot avea *aşteptări* mai mari; realizați aceasta construind o strategie de motivare prin care să le dezvoltați gândirea pozitivă şi încrederea în performanțe mai înalte (în planul pe care vă gândiți să îl dezvoltați folosiți şi elementele teoriilor de mai sus; în plus, nu vă gândiți să faceți totul singuri – în planul conceput puteți apela la programe de training/instruire vizând gândirea pozitivă, dezvoltarea unor capacități anume cu care se vor obține performanțe mai mari, programe de mentorat etc.).
Verificați să nu existe aşteptări care să conducă la experiențe conflictuale (între indivizi, între departamente etc.).
Asigurați-vă că există echitate în sistemele de evaluare şi recompensare (pentru aceasta luați în calcul şi teoria următoare).

Teoria echităţii

Pentru a putea explica această teorie, am considerat util să pornim de la înţelegerea unui alt fenomen, intitulat comparare socială. Astfel, potrivit lui Festinger (*apud* Lungu, în Neculau, 2004), dobândim informaţii despre noi înşine prin compararea calităţilor pe care le întâlnim la cei din jur. Desigur că, în această acţiune de comparare, nu oricine este ales ca etalon, ci se folosesc doi indicatori : *similaritatea* şi *relevanţa* (pentru noi înşine) persoanelor cu care ne comparăm (astfel, dacă dorim, de exemplu, să ne evaluăm nivelul la fizică, nu ne vom compara cu Einstein, deşi unele persoane tind să aibă astfel de tendinţe, ceea ce poate conduce – aşa cum vom remarca în alt capitol – la fenomene de demotivare).

Reflectați câteva momente la persoanele pe care le aveți drept etalon în viața de zi cu zi. Observați şi faptul că aceste comparări sociale sunt realizate în aria intereselor proprii (dacă sunteți pasionați de muzică, veți găsi persoane-etalon

în acest domeniu, iar fenomenul va fi mai puțin evident la o disciplină/activitate de care nu sunteți interesați). Acum, gândiți-vă ce puteți face pentru a găsi persoane-etalon în domeniile/activitățile ce nu vă fac plăcere, dar constituie un lucru pe care trebuie să-l realizați în condiții de performanță (un raport plictisitor şi zilnic pentru serviciu, un proiect de lecție pentru şcoală etc.).

Există două perspective din care putem privi compararea socială ; abordarea clasică presupune luarea celuilalt drept model şi raportarea propriei persoane la acesta. Un unghi interesant de vedere ne este adus în atenţie de către Codol (*apud* Doise, Deschamps, Mugny, 1996) atunci când acesta sesizează că există o diferenţă între modelul clasic şi sensul invers al acestuia (când individul se ia pe sine drept model, comparându-i pe ceilalţi cu el). Deoarece această perspectivă a comparării sociale este şi mai utilă în înţelegerea teoriei echităţii în motivaţie, să jalonăm punctele ei principale. S-a observat astfel că, în general, o persoană acceptă mai uşor o relaţie de similitudine între el şi un altul, dacă această relaţie este definită în raport cu sine (celălalt seamănă cu mine), decât atunci când relaţia urmăreşte abordarea clasică (eu semăn cu celălalt). Pentru a sesiza diferenţele, unghiul de vedere expus mai devreme se inversează (este mai mare diferenţa dintre mine şi o altă persoană decât diferenţa dintre altă persoană şi persoana mea). Cercetările lui Codol au confirmat această ipoteză ; astfel, într-un experiment, acest autor le-a cerut subiecţilor să efectueze succesiv două sarcini : jumătate dintre aceştia trebuiau, într-o primă etapă, să se autodescrie, apoi, într-o a doua etapă, să descrie o altă persoană (stimul). Pentru cealaltă jumătate dintre subiecţi, sarcina era inversă : ei trebuiau să descrie mai întâi această persoană-stimul şi apoi să facă o descriere a propriei persoane. Concluziile experimentului au arătat că, în primul caz (când se începea cu autodescrierea şi apoi se trecea la descrierea celuilalt), persoanele utilizau în a doua operaţie trăsături de aceeaşi natură ca şi cele folosite în descrierea propriei persoane. În mod cu totul diferit, cei care porneau pe traseul invers (mai întâi descriau persoana-stimul, apoi se autodescriau) foloseau pentru propria descriere alte tipuri de caracteristici decât cele folosite în prima operaţie.

Gândiți-vă la rolul acestor două perspective în integrarea unei persoane în câmpul profesional. Angajatul respectiv va găsi aici o echipă formată din persoane/colegi cu care va trebui să se identifice într-un anume fel şi la un anumit nivel. Sesizați rolul comparării sociale în acest proces şi concepeți strategii de integrare care să țină seama atât de: (1) unghiul de vedere al raportării nou-venitului față de ceilalți angajați priviți în calitate de model al comparării sociale, cât şi de (2) raportarea acestuia la sine ca model al comparării cu ceilalți. Luați în calcul faptul că în procesul integrării se confruntă şi îşi intersectează influențele două forțe: modul de lucru şi de viață cu care vine persoana respectivă, obiectivate în experiența sa, şi realitățile actuale, cadrul de lucru şi de viață în care aceasta trebuie să se integreze.

Astfel, *teoria echităţii* aduce, la rândul ei, o determinantă procesuală în studiul motivaţiei. Adams, cel care a propus această abordare, consideră că persoanele tind spre o balanţă/un echilibru de factură cognitivă între inputurile şi outputurile din mediul ce ne înconjoară (practic, este vorba despre o raportare la ideea de „justiţie socială", aceea de a fi recompensat conform investiţiilor făcute – efort, muncă, sentimente etc.). Astfel, motivaţia este văzută ca un proces dinamic, relaţional, care depinde continuu de comparaţiile pe care le realizăm şi de decizia privind echitatea (pentru a folosi un joc de cuvinte, este vorba despre „investiţiile" făcute în noi, în urma investiţiilor făcute de către noi).

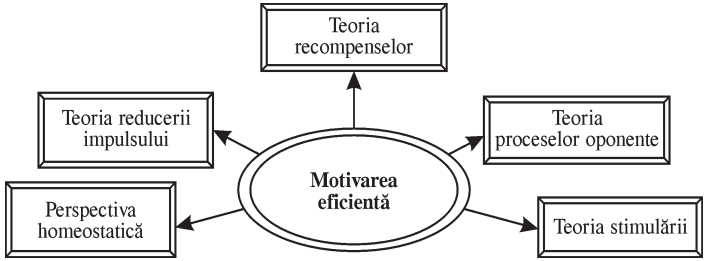
Teoria echităţii îşi găseşte exprimarea cea mai potrivită în plan organizaţional, fără a neglija valenţele acesteia în plan general uman. În esenţă, se porneşte de la ideea că angajaţii unei companii îşi compară raportul între eforturile proprii la locul de muncă şi recompensele obţinute în urma acestor eforturi cu raportul de acelaşi tip al unei alte persoane ori al unui alt grup. O egalitate între aceste raporturi îi oferă angajatului posibilitatea satisfacţiei în muncă, dar o inegalitate este, dimpotrivă, aducătoare de insatisfacţie şi deci conduce la descurajarea şi demotivarea angajatului în a-şi îndeplini la un nivel maximal responsabilităţile. Implicaţiile teoriei echităţii asupra studiului motivaţiei sunt evidente : gândiţi-vă la propria persoană, dacă aţi

avea un coleg de departament cu o vechime inferioară dumneavoastră, cu o pregătire mai slabă şi ale cărui activitate şi responsabilitate le apreciaţi ca fiind mai puţin eficiente în comparaţie cu activitatea şi responsabilitatea pe care le aveţi, iar acesta ar câştiga exact cât dumneavoastră. Chiar dacă personal aţi putea fi mulţumit de raportul activitate desfăşurată/retribuţie primită, faptul că această persoană câştigă la fel, deşi nu are inputurile de care dispuneţi, va diminua motivaţia dumneavoastră pentru ceea ce faceţi. Iată de ce, prin prisma teoriei echităţii, specialistul în motivare trebuie să cunoască – prin discuţii libere sau în urma unor chestionare bine construite etc. – persoanele-etalon pe care angajaţii companiei le aleg pentru comparaţie (chiar dacă uneori aceste persoane sunt angajatele altor companii) şi să încerce să ofere programe prin care să diminueze inechitatea pe care angajaţii respectivi o pot resimţi la un moment dat.

În cadrul echipelor de lucru din organizaţii, teoria echităţii poate fi ilustrată şi prin alte puncte de vedere. Astfel, vorbim despre *efectul câştigului necuvenit* (*free riding*) ; acesta poate avea şi un alt rezultat, mai puţin aşteptat. Spre exemplu, dacă o persoană descoperă că cineva din grupul său are un astfel de comportament (investeşte mai puţin efort decât ceilalţi, dar obţine aceleaşi recompense dacă grupul are succes în îndeplinirea sarcinii), aşa cum remarcă Adams (*apud* Baron, Kerr, 2003), atunci şi persoana pe care se baza acest succes al grupului tinde să îşi diminueze propriul efort. Perspectiva în cauză, influenţată de teoria echităţii (de ce să depun un efort mai mare şi să obţin aceeaşi recompensă ca şi cel care depune un efort mai mic), se intitulează *efectul „fraierului*" (engl. *sucker effect*) : astfel, participanţii aleg mai degrabă să-şi reducă propriul efort (şi uneori, prin aceasta, propriile recompense) decât să „fie luaţi de fraieri" şi să fie exploataţi de către cel care foloseşte un comportament de tip *free riding*. O reacţie în asemenea măsură radicală este mai puţin întâlnită în acel tip de efect al câştigului necuvenit în care persoana ce beneficiază de investiţia de efort a celorlalţi este mai puţin calificată pentru activitatea respectivă. În acest din urmă caz, persoanele care au un astfel de partener nu se mai simt înşelate şi nu resimt un demers inechitabil din partea acestuia, dezvoltând anumite comportamente de „grijă" şi „sprijin" pentru el.

Iată de ce, corect aplicate, principiile teoriei echităţii pot „orienta şi susţine comportamentul pe termen lung" (Landy, 1987, p. 425).

3 Perspective asupra motivației. De la teorie la practică (II)



Perspectiva homeostatică

Modelul homeostatic își propune să explice acţiunea persoanelor prin prisma păstrării „constanţei condiţiilor interne pe care corpul în mod activ trebuie să o menţină" (Gray, 1991, p. 199). Termenul *homeostatic* provine din limba greacă şi s-ar traduce prin „condiţii normale" (aceeaşi stare). Pentru a putea înţelege mai bine acest fenomen, să facem o analogie între un om şi o maşină (un automobil, spre exemplu). Conform modelului homeostatic, pentru a menţine motorul maşinii într-o „stare normală" de funcţionare, trebuie să avem grijă în mod constant de el (să îi dăm ulei, apă, benzină, să îl ferim de posibile stricăciuni etc.). Similar acestei analogii, menţinerea organismului în „aceeaşi stare" – propusă de perspectiva homeostatică – presupune să-i oferim acestuia elementele de care are nevoie (Stellar şi Stellar, *apud* McConnell, 1989, afirmă că aceste nevoi includ hrană, apă, aer, un anumit nivel de temperatură, protecţie faţă de microbi şi accidente etc.). Continuând analogia de mai sus,

putem aprecia că, aşa cum la automobilul dumneavoastră, atunci când ceva nu este în regulă (spre exemplu, aţi rămas fără benzină sau mai aveţi nevoie de ulei), apare un indicator (un led) care luminează intermitent, semnalând dezechilibrul (şi aceasta va dura până ce elementul lipsă ori insuficient va fi readus la cote normale), în cazul organismului nostru, dacă apare o nevoie de hrană ori de apă, anumiţi indicatori interni ne arată că ceva nu este în regulă (începe să ne fie foame ori sete). Senzaţiile respective vor persista până în momentul în care vom oferi organismului elementele ce îi sunt necesare pentru a satisface aceste nevoi (de hrană ori de apă), readucându-l astfel în condiţia homeostatică.

În acest mod, modelul homeostatic devine explicativ pentru fenomenul motivaţiei ; mergând în această direcţie, Cannon (*apud* Gorman, 2004) consideră că astfel nevoia de a menţine constant nivelul fiziologic de funcţionare a organismului ne determină comportamentul. Imaginea cea mai folosită în aria explicării modelului homeostatic este analogia cu un termostat. La fel ca în cazul acestuia din urmă (care este setat la un nivel cerut), există o senzitivitate extremă la schimbările din mediul ambiant, ceea ce generează semnale pentru a fi făcute ajustările de rigoare. Dacă într-o cameră este setat un nivel al temperaturii dorite, termostatul porneşte căldura când este prea frig şi o opreşte când s-a făcut prea cald.

Găsiți comportamente prin care să vă reglați temperatura corporală (conform teoriei homeostatice):
– într-o zi toridă de vară;
– într-o zi teribil de friguroasă, iarna.

Teoria reducerii impulsului*

Tentativa cercetărilor psihologice de a imita pozitivismul ştiinţelor exacte a avut drept consecinţă reducerea complexităţii motivaţiei umane la o ecuaţie de factură biologică. Astfel (Bolles, *apud* McConnell, 1989), decât să presupună că oamenii sunt capabili să

* *Drive-reduction theory.*

producă acţiuni autodeterminate, aceşti psihologi au teoretizat că organismul este „condus" (engl. *driven*) ori pus în mişcare mai degrabă similar modului în care un automobil este pornit atunci când întoarcem cheia în contact.

Conform acestei teorii (Hull, 1952 ; Spence, 1951, *apud* Huffman, Vernoy, Williams şi Vernoy, 1991 ; Gleitman, 1981 ; Carlson, Carlson, 1993 etc.), motivaţia începe cu o nevoie psihologică (o lipsă ori o deficienţă) ce provoacă o mobilizare a energiei psihologice (numită *drive*) ; aceasta din urmă este direcţionată către comportamentul care va satisface nevoia originală. Astfel, Hull şi studenţii săi au observat că multe dintre motivele care-i fac pe oameni să acţioneze par să fie direcţionate în sensul diminuării unor stări interne de tensiune ale organismului ce, în cazul în care continuă în timp, îi pot aduce acestuia prejudicii majore (în mod extrem, până la moartea individului). Exemplele includ privarea de hrană, de apă, de somn etc. De pildă, dacă nu am mâncat nimic un număr de ore, în organismul nostru se produce o stare negativă numită foame. Foamea serveşte ca un impuls ce energizează comportamentele organismului, comportamente folosite în trecut şi care au avut drept rezultat obţinerea de hrană. Actul hrănirii diminuează ori elimină senzaţia de foame, iar această „reducere a impulsului" este pozitivă pentru individ.

Termenii de *nevoie* (engl. *need*) şi *impuls* (engl. *drive*), aşa cum se observă în literatura de specialitate, sunt deseori folosiţi de o manieră interşanjabilă şi de aceea o diferenţiere se poate face pornind de la ideea că nevoia pare să crească în intensitate pe parcursul timpului, pe când comportamentul de satisfacere (*drive*-ul) poate fi psihologic „ignorat" ori chiar uitat. Închipuiţi-vă că vă este foame, dar sunteţi prins într-un joc pe calculator : pe măsură ce timpul trece, senzaţia de foame se poate accentua, dar dacă sunteţi motivat de jocul respectiv, foamea poate fi lesne deviată de această activitate.

Teoria reducerii impulsului vede nevoile de natură biologică ca pe un declanşator, dar, spre deosebire de teoriile instinctului, ea afirmă că stimularea iniţială este nespecifică şi că organismul trebuie să înveţe prin acţiuni specifice modalităţile prin care poate satisface aceste nevoi. Dacă, spre exemplu, vă este sete când sunteţi într-o excursie cu cortul, veţi căuta în jur apă şi veţi învăţa drumul până la cel mai apropiat izvor.

Criticile acestei teorii privesc *comportamentul nonhomeostatic*: de exemplu, cum ar putea această teorie să explice de ce mai mâncăm după ce nevoile biologice au fost complet satisfăcute? În plan organizaţional, de ce dezvoltă cineva comportamente workoholice (în sensul că munceşte în plus, în condiţiile în care salariul îi satisface complet trebuinţele bazale – foame, sete etc.)? O altă critică sesizează faptul că demersul de reducere a impulsului poate fi privit sub mai multe aspecte: astfel, un copil poate fi de acord să joace Monopoly pentru a primi o bomboană ca recompensă, dar poate şi să mănânce bomboana în scopul de a fi lăsat să se joace. În sfârşit, o a treia critică importantă observă că, dacă ne examinăm propriul comportament, vom vedea că multe dintre evenimentele pe care le experimentăm cotidian ca elemente de reducere a impulsului sunt de asemenea captivante şi funcţionează în direcţia creşterii impulsului (*drive increasing*). Spre exemplu, dacă nu ne este somn şi hotărâm să citim o carte pentru a adormi mai uşor, cartea se poate dovedi interesantă în aşa măsură, încât lipsa de somn să se accentueze în loc să se reducă.

Imaginați o strategie de motivare care să folosească principiul teoriei reducerii impulsului în zona trebuințelor secundare (de afiliere, de realizare etc.).

Teoria recompenselor*

Teoria recompenselor presupune că motivaţia este o rezultantă a stimulilor din mediu care „trag" organismul în anumite direcţii (Bolles şi Pfaffman, *apud* Huffman, Vernoy, Williams, Vernoy, 1991); datorită acestor caracteristici ale stimulilor, individul este motivat să realizeze anumite acţiuni pentru a obţine scopuri dezirabile sau să acţioneze în direcţia evitării unor evenimente nedorite. Spre deosebire de modelul homeostatic, în care organismul încearcă să restabilească un echilibru pierdut, în modelul recompenselor, realităţile biologice sau primar-psihologice nu îşi găsesc locul,

* *Incentive theory.*

recompensa fiind forţa ce „împinge" individul spre activitate. După cum afirmă F. Landy, modelul bazat pe recompense „nu accentuează rolul variabilelor cognitive" (Landy, 1987, p. 407), ci al premiului obţinut, ca parte integrantă a scopului – o sumă de bani, o notă adecvată sau înţelegerea celor din jur etc.

Remarcam mai devreme că teoria reducerii impulsului nu poate explica, spre exemplu, de ce mai mâncăm şi după ce nevoile biologice ne-au fost complet satisfăcute. Continuând această idee, teoria recompenselor afirmă, în acest caz, că oamenii continuă să se hrănească şi după ce nu le mai este foame pentru că, de exemplu, vederea unei bucăţi din prăjitura favorită îi „trage" dincolo de simpla satisfacere a foamei. Astfel, unele obiective sunt atât de dorite (o prăjitură savuroasă a fost exemplul nostru), încât ele motivează comportamentul chiar şi în absenţa unor nevoi interne. În mod similar se petrec lucrurile şi din perspectiva evitării unor fenomene neplăcute : unele obiective au o valoare stimulatoare atât de scăzută, încât ele tind să fie respinse de către individ chiar dacă ar putea să-i satisfacă acestuia anumite nevoi interne. Coon (1983) ne oferă un exemplu foarte plastic pentru a înţelege această ultimă perspectivă : viermii vii sunt consideraţi delicatese în anumite părţi ale globului (de altfel, ei sunt o excelentă sursă de proteine), dar e puţin probabil că veţi dori să-i consumaţi, chiar dacă vă este foame în acest moment.

Din punctul de vedere al conceperii unor strategii de motivare, în literatura de specialitate se atrage atenţia asupra faptului conform căruia comportamentele motivate prin recompense „se potrivesc mai bine să descrie comportamente spontane sau pasibile a apărea pe termen scurt" (Landy, 1987, p. 425).

Care dintre „recompensele" ce vă motivau în copilăria dumneavoastră vă mai motivează şi astăzi? Cum au evoluat alte recompense în timp? Chestionați-vă în acest sens şi partenerul de viață (pe lângă scopul identificării motivatorilor, veți avea satisfacția de a desfăşura o activitate plăcută şi distractivă).

Teoria proceselor oponente*

Teoria proceselor oponente încearcă să explice motivaţia învăţată/achiziţionată, oferind astfel o altă explicaţie posibilă a fenomenului motivaţional. Tema centrală a teoriei este aceea că motivaţia reprezintă, de fapt, dependenţă/adicţie (Bower *et al*., 1987 ; Bernstein *et al*., 1991 etc.). Astfel, Solomon, creatorul teoriei, consideră că aceasta „încearcă să justifice *motive învăţate* ca dragostea, afilierea şi ataşamentul social, nevoia de stimulare şi experienţe estetice (cazuri în care întărirea iniţială este pozitivă) sau *motive achiziţionate* ca paraşutismul, joggingul, sauna (cazuri în care întărirea iniţială este negativă)" (Dworetzky, 1985, p. 291).

Pentru a înţelege principiile acestei abordări, ne vom opri atenţia asupra experimentului paraşutismului (deseori invocat în literatura de specialitate referitor la această teorie) şi îl vom supune analizei. Oamenii consideră, adesea, că primul salt cu paraşuta este înspăimântător. Teama creşte intens până la momentul săriturii, când atinge cote foarte ridicate, generând prin aceasta senzaţia imposibilităţii executării ei. La aterizare însă, apare „recuperarea psihologică", revenirea după teroarea resimţită. Solomon numeşte aceasta „contrastul emoţional sau afectiv", stare în care paraşutistul jubilează şi se manifestă pozitiv, fericit. Aşadar, o serie de comportamente pot fi explicate printr-o succesiune de procese, reacţii automate ale sistemului nervos central, cel de-al doilea proces opunându-se primului, echilibrând trăirea intensă a acestuia.

Pornind de la aceste observaţii, autorul a analizat contrastul emoţional în mai multe condiţii diferite (Solomon, 1980).

---

* *Opponent-process theory.*

Tabelul 1.
Analiza contrastului emoţional în teoria proceselor oponente
(adaptare după Solomon)

Condiţia/ situaţia	**Perioada**	**Starea psihologică după câteva experienţe de acel tip**	**Starea psihologică după multe experienţe de acel tip***
Autoadministrarea de narcotice (opium)	înaintea situaţiei	stare de odihnă	„poftă" de a retrăi experienţa
	în timpul situaţiei	„tâşnire/năpustire" în acţiune, euforie	mulţumire, satisfacţie
	după situaţie	„poftă" de a retrăi experienţa, stare de odihnă	„poftă" de a retrăi experienţa, „agonia" abstinenţei
Ataşamentul social la raţe tinere/răţuşte	înaintea situaţiei	mulţumire, satisfacţie	anumită nemulţumire/nefericire
	în timpul situaţiei	emoţia revederii mamei	mersul în urma mamei
	după situaţie	anumită nemulţumire/ nefericire mulţumire**	nemulţumire foarte mare sau moderată
Sauna	înaintea situaţiei	stare de odihnă	stare de odihnă
	în timpul situaţiei	durere, ardere (încălzire exagerată)	ardere (încălzire exagerată), emoţie – frământare
	după situaţie	uşurare, starea de odihnă	euforie, starea de odihnă
Căderi libere în paraşutismul militar	înaintea situaţiei	anxietate	dorinţa de a face acel lucru iarăşi
	în timpul situaţiei	teroare	emoţie puternică
	după situaţie	uşurare, starea de odihnă	euforie, starea de odihnă

* Emoţiile sunt asociate cu adicţia.

** Aşadar, pot apărea stări psihologice diferite (opuse), în funcţie de perspectiva fiecăruia ; în mod similar, degustarea unei prăjituri într-un oraş la mii de kilometri de localitatea natală poate să ne trezească mulţumire (pentru că am mâncat ceva atât de bun) sau o oarecare nemulţumire (că nu ne vom întoarce acolo curând pentru o altă degustare).

Teoria proceselor oponente pune astfel în evidenţă faptul că teama teribilă resimţită iniţial (la primele acţiuni „periculoase") se transformă ulterior într-un sentiment extraordinar, ameţitor, iar patternul se va repeta mereu, chiar dacă va exista, în timp, o anumită obişnuire cu situaţia. Treptat, anxietatea iniţială va fi mult redusă şi combinată cu nerăbdarea de a desfăşura acea acţiune. Solomon a evidenţiat faptul conform căruia *contrastul învăţat iniţial rămâne constant ca valoare* ; de aceea, practic, pe măsură ce trăirile iniţiale se schimbă (de exemplu, anxietatea se diminuează), trăirile ulterioare îşi cresc valoarea pentru a se regăsi aceeaşi constantă. O altă aplicabilitate a teoriei proceselor oponente ar putea fi astfel, spre exemplu, în explicarea motivaţiei de a rămâne într-o relaţie a persoanelor care se simt foarte nefericite la un moment dat, după ce iniţial au fost fericite. Sunt cazuri pe care le întâlnim la tot pasul : două persoane (el şi ea) se simţeau minunat împreună, ceea ce a dus la o relaţie şi ulterior la căsătorie ; anii trec şi relaţia se deteriorează (dintr-o parte ori din ambele părţi), cel puţin una dintre persoane nu se mai simte bine în relaţie (şi este cazul cel mai redus ca intensitate, fiind posibil, de asemenea, ca această persoană să se afle sub un regim traumatizant din partea celeilalte – este agresată verbal şi/sau fizic). Totuşi, persoana care are de suferit din continuarea relaţiei nu pare să intenţioneze să rupă această legătură (lucru paradoxal pentru prietenii şi cunoscuţii săi). Putem identifica în acest din urmă caz o stare de „dependenţă", deoarece, pentru păstrarea constantă a raportului de „trăire afectivă", reducerea sentimentelor pozitive a atras „dependenţa" de alte tipuri de trăiri, chiar dacă sunt negative. Gândirea populară a sintetizat acest mecanism într-o sintagmă revelatoare pentru întregul proces ; se spune : „Rău cu rău, dar mai rău fără rău".

Teoria proceselor oponente are o istorie interesantă (Dworetzky, 1985, pp. 295-296), istorie care poate defini înţelegerea acesteia. Astfel, Taussig, un cercetător al motivaţiei, i-ar fi povestit într-o zi lui Solomon despre o întâmplare la care asistase :

> *Fiul vecinului său juca golf când a început furtuna, fiind apoi brusc lovit de fulger. În timp ce prietenii care îl însoţeau alergau către el, acesta striga : „Sunt mort, sunt mort ! ". A fost chemată ambulanţa, picioarele tânărului erau paralizate şi vinete. Când prietenii au ajuns în cele din urmă la spital, în urma ambulanţei,*

tânărul era într-un scaun cu rotile, dar extrem de fericit şi manifestându-şi bucuria în diverse feluri. Taussig, care ştia că tânărul nu fusese deloc vesel înainte de fulgerare, a fost mirat cum groaza ce a urmat imediat momentului tragic s-a transformat în bucurie. Povestindu-i întâmplarea lui Solomon, acesta a fost mai convins ca niciodată că acele transformări emoţionale merită cercetate – astfel a apărut teoria…

Găsiți modalități cu ajutorul cărora să puteți motiva un grup de persoane prin opțiunea metodologică a acestei teorii; porniți de la următorul exemplu – o firmă îşi duce angajații unuia dintre departamente într-un parc de distracții, punându-i să încerce împreună lucruri care li se par periculoase. Conform acestei teorii, după teama încercată, oamenii vor experimenta o stare de bucurie sau euforie, ceea ce poate avea un impact motivator asupra construcției echipei (*team building*).

În mod evident, teoria proceselor oponente urmăreşte explicarea unor situaţii foarte stimulative pentru persoanele respective; Zuckerman, Carrol, Vogel au cercetat nevoia de stimulare a omului prin modalităţi diferite (*apud* Atkinson, Atkinson, Smith, Bem, 2002, p. 484), ajungând la „concluziile:

- nevoia de stimulare pare a fi o trăsătură consistentă într-o varietate de situaţii [adică individul doreşte să fie stimulat permanent, nu doar în situaţii speciale, iar în ipoteza existenţei unei nevoi mari de stimulare, aceasta se va manifesta constant în diferite cazuri – n.n.];
- indivizii care spun că le plac noile experienţe dintr-un anumit domeniu de viaţă experimentează această stare şi în alte domenii".

Să vedem cum explică fenomenul motivaţiei o teorie centrată direct pe această nevoie de stimulare.

Teoria stimulării. Nivelul optim de stimulare*

Această teorie porneşte de la un principiu similar abordării homeostatice (în sensul regularizării impulsurilor fiziologice şi identificării unui echilibru), inducând ideea acomodării persoanelor cu un anumit nivel al stimulării şi al activităţii : uneori, evenimentele care dezvoltă stimularea noastră sunt dorite (de exemplu, ne place câteodată să mergem în parcul de distracţii, încercând unele experienţe „periculoase"), iar alteori ne dorim doar evitarea stimulării (vrem o atmosferă liniştită, şi atât).

Teoria stimulării reuşeşte să explice câteva dintre problemele rămase neelucidate în cazul teoriei reducerii impulsului. De altfel, asemenea răspunsuri pot reprezenta punctele de plecare pentru această abordare (McConnell, 1989) : (1) dacă oamenii au pur şi simplu o nevoie de a-şi diminua impulsul de foame, ar trebui probabil să considerăm că, oferindu-le de fiecare dată acelaşi tip de hrană, totul va fi OK. Cum poate fi explicată atunci saţietatea, plictiseala pe care oamenii o încearcă dacă mănâncă mult timp aceleaşi alimente (chiar dacă la începutul operaţiei acestea reprezentau hrana preferată) ? ; (2) conform abordării reducerii impulsului, ne vom centra în alimentaţie pe ceea ce am experimentat în trecut. Atunci, cum se explică faptul că mulţi oameni sunt tentaţi să încerce o mâncare nouă în locul uneia despre care ştiu că le place (autorul dă exemplul mâncării chinezeşti, în special al *sushi*-ului) ?

Toate acestea îşi găsesc explicaţia în cadrul teoriei stimulării. În exemplele anterioare am observat faptul că stimularea reprezintă un factor important al vieţii noastre. Stimularea trebuie însă să se situeze la un nivel optim (nici prea redus – atunci când persoana se plictiseşte –, nici foarte ridicat, când poate deveni inconfortabilă – cum ar fi cazul unui sentiment de frică intensă, de panică). În acest din urmă caz, exemplul cel mai edificator este acela pe care toată lumea îl cunoaşte din experienţă proprie : după cum se ştie, cursanţii (elevi, studenţi) experimentează în şcoală ceea ce se numeşte „anxietatea creată de examen". Într-adevăr, nivelul ridicat de tensiune

* *Arousal theory.*

pe care o astfel de stimulare majoră o aduce cu sine poate avea un efect nedorit asupra performanţei (la trainingurile cu adulţii, atunci când le cerem pentru un anumit exerciţiu să „scoată o foaie de hârtie", nu puţini au fost cei care ne-au mărturisit că şi acum „au un tremur nervos când aud aceste cuvinte"). Pe de altă parte, curiozitatea şi comportamentul declanşate de tensiunea examenului pot fi interpretate ca un potenţator al nivelului de stimulare, atunci când aceasta este prea scăzută.

În al doilea rând, trebuie să luăm în calcul faptul că gradul de stimulare depinde de comportamentul curent al persoanei. Mai precis, dacă aveţi o carieră de succes, foarte „plină", chiar dacă vă plângeţi – uneori sau deseori – de supraîncărcarea programului, veţi remarca faptul că aţi face faţă cu greu unei slujbe rutiniere, care să presupună mai puţine stimulente de această natură. Similar, să luăm exemplul unui orăşean sută la sută care merge undeva „la ţară" : el va consemna „prea multă linişte" şi nu va trece mult timp până când va căuta mai multă „acţiune" în jur (în mod asemănător, o persoană care trăieşte acolo „de când se ştie" va găsi viaţa într-un mare oraş „năucitoare", „obositoare", „prea mult pentru persoana sa" şi va căuta să identifice o oază de linişte în acest mediu nou). Plictiseala ar putea fi astfel interpretată ca fiind fenomenul ce apare în urma stimulării mai reduse din partea mediului decât îi este necesar unei persoane. Înlăturarea acestei stări devine astfel extrem de simplă : este necesară creşterea nivelului de stimulare (cum oamenii au nevoie de grade diferite de stimulare, şi procesul prin care fiecare dintre noi ajunge la fenomenul de plictiseală se petrece în mod diferit).

Pentru a lua doar un exemplu, gândiți-vă la o activitate ori o situație descrisă de dumneavoastră ca fiind rutinieră şi monotonă. Acum încercați să vă închipuiți că desfăşurați pe o lungă perioadă de timp această activitate (nu este aşa că vi se pare de „nesuportat" şi v-ați împăca greu cu situația?). Există însă persoane din jurul dumneavoastră care nu văd lucrurile atât de „radical"? Sigur că da, iar dacă în grupul dumneavoastră de prieteni nu găsiți diferențe prea mari (deoarece, datorită principiului similarității, persoanele din grup pot să aibă un grad de stimulare asemănător), căutați mai departe.

Încercați apoi să interpretați şi perspectiva opusă: există lucruri atât de „stimulatoare" încât mai degrabă vă feriți să le încercați? Continuați raționamentul pe baza aceloraşi principii ca şi în situația anterioară.

Există deci un nivel optim la care stimularea este benefică pentru fiecare individ ; aceasta a condus la formularea *teoriei nivelului optim de stimulare* de către D.E. Berlyne (*apud* Gorman, 2004). Ipoteza „nivelului optim" presupune că – de obicei – acesta este echivalentul stimulării cu care individul este obişnuit într-o situaţie/ sarcină similară. Experienţele avute ne ajută însă să *ne adaptăm unor noi niveluri optime de stimulare*, superioare celor precedente, iar acest fenomen poate evolua în funcţie de istoricul fiecărei persoane. Mai mult, conform lui Duffy (*apud* McConnell, 1989), nivelul optim al stimulării de care aveţi nevoie variază de la un moment la altul. Motivul acestei variaţii este unul foarte simplu : dacă senzorii devin prea constanţi, receptorii dumneavoastră „se închid" şi „vă lasă" cu un nivel redus de stimulare ori chiar fără stimulare. Dimpotrivă, dacă această variaţie este prea mare, mediul dumneavoastră devine impredictibil, prea greu de stăpânit. Autorul citat a ilustrat astfel modelul optimului de stimulare : la fel ca în cazul modelului homeostatic, avem nevoie de stabilitate în lumea care ne înconjoară, dar în acelaşi timp avem nevoie şi de o anumită variabilitate în stimulare. Se cuvine iarăşi să remarcăm că nu toate persoanele reacţionează la fel într-o asemenea situaţie. Tipul de reacţie reprezintă astfel o combinare între gradul de stimulare oferit de mediu şi cel oferit de persoana în sine. Legătura dintre nivelul de stimulare provenit din partea persoanei şi nivelul de stimulare adus de mediul în care aceasta acţionează este bine reprezentată într-o matrice propusă de către Landy (1987).

Tabelul 2.
Relaţia dintre nevoia de stimulare şi cantitatea de stimulare provenită din mediu (adaptare după Landy, 1987, p. 411)

		Mediul	
		Stimulare redusă	**Stimulare înaltă**
Persoana	Stimulare înaltă	agitaţie căutarea stimulării atenţie redusă, multe greşeli, tensionare	performanţe bune, în ciuda probabilităţii de executare a mai multor sarcini deodată
	Stimulare redusă	„pe loc repaus” controlul sarcinilor performanţe bune	tensionare şi iritabilitate distragerea atenţiei, multe greşeli nu face faţă programului impus

Pentru a putea înţelege conceptul de optimum al stimulării este util să identificăm câteva caracteristici ale nivelului de stimulare. În opinia lui Gleitman (1981), două dintre acestea sunt mai importante : (1) *intensitatea stimulului* ; (2) *gradul de noutate al acestuia*. Să le analizăm pe rând :

1. *Intensitatea stimulului*. Pentru a explica acest concept, Dworetzky pune motivele de stimulare în legătură directă cu fenomenul izolării/deprivării senzoriale. Astfel, subiecţii unor experimente sunt poziţionaţi într-o cameră în care nu există lumină şi sunet ; ei sunt imobilizaţi într-un mod care să îi pună în situaţia de a nu primi senzaţii din lumea înconjurătoare. Oamenii ţinuţi în astfel de condiţii pe o perioadă mai lungă de timp încep să aibă halucinaţii şi să-şi creeze propriile senzaţii (care sunt generate de planul intern), în căutarea celor de care au fost privaţi. Desigur că există şi reversul acestei situaţii (persoanele supuse unui nivel de stimulare extremă caută momente de izolare în încercarea de a pondera această expunere excesivă). Aşa cum remarcam deja, nivelul de stimulare eficient se supune legii optimului motivaţional ; astfel, dacă o sarcină este prea puţin stimulativă, performanţa tinde să fie scăzută, iar dacă este prea stimulatoare, acest lucru poate obosi/epuiza persoana. Ca atare, un nivel de activare adecvat la nivel motivaţional ne poate determina

să realizăm sarcini complexe ; chiar şi în situaţia în care avem de-a face cu sarcini simple, în lipsa unei activări motivaţionale suficiente nu vom concretiza obiective care păreau, la prima vedere, atât de uşor de atins. Acest lucru ne conduce la ideea unui optim al activării (asupra acestui aspect vom reveni la capitolul despre automotivare). Nivelul de stimulare optim este diferit de la o persoană la alta, iar indivizii pot fi educaţi în acest sens. O persoană care vine dintr-o comunitate restrânsă pentru a locui într-un mare oraş poate fi copleşită, dar în timp va învăţa să se adapteze nivelului diferit de stimulare.

În urma celor citite, care considerați că este nivelul de stimulare ce vi se potriveşte? Ce evenimente din viața dumneavoastră v-au educat acest nivel de stimulare? Verificați aspectele respective cerându-le unor prieteni/colegi de muncă (al căror nivel de stimulare vi se pare diferit de al dumneavoastră) să vă povestească modul în care au fost educați. Faceți apoi o analiză comparativă, evidențiind asemănările şi deosebirile.

2. *Nivelul de noutate* este atât stimulator (spre exemplu, curiozitatea), cât şi inhibitor (şi animalele, şi oamenii se tem de lucrurile pe care nu le cunosc). Un exemplu des întâlnit este frica de necunoscuţi pe care o resimt copiii. Interesant e faptul că, pentru nou-născuţi (pentru care toate figurile din jurul lor sunt noi, în sensul de nefamiliare), această teamă nu există. Putem concluziona că distincţia dintre familiar şi nefamiliar este cauza care induce în primul caz frica de necunoscuţi. Astfel, Schaffer (*apud* Gleitman, 1981) observă că această senzaţie începe *după* ce copilul recunoaşte şi le răspunde unuia ori ambilor părinţi.

În acest mod, fiecare organism se află într-o situaţie de învăţare a mediului înconjurător (este vorba în primul rând despre mediul fizic, dar putem completa perspectiva cu mediul psihosocial) şi învaţă, în acelaşi timp, la ce trebuie să se aştepte de la acesta. O astfel de motivaţie se observă cel mai bine într-un exemplu firesc din viaţa fiecăruia (*apud* Dworetzky, 1985) : atunci când ne mutăm într-o casă nouă, simţim nevoia să explorăm mediul, să-l investigăm şi să învăţăm fiecare aspect referitor la acesta (să cunoaştem orice

element care generează siguranţă, dar şi aspectele ce pot constitui posibile pericole). Dar şi animalele, la fel ca oamenii, posedă motive de stimulare : să ne închipuim că odată cu dumneavoastră s-a mutat în noua casă şi animalul dumneavoastră de companie. Acesta va porni, la fel cum face şi fiinţa umană, într-o acţiune exploratorie a noului mediu în care a fost adus. De altfel, se remarcă faptul că motivele de stimulare pornesc de la ideea că este mai bine să cunoaştem cu ce avem de-a face decât să fim surprinşi de cursul evenimentelor.

Să revenim însă la sfera iniţială de aplicare a teoriei privind nivelul optim de stimulare : conform cercetărilor lui Marvin Zuckerman de la Universitatea din Delaware, a fost pusă în evidenţă existenţa unui fenomen motivaţional foarte interesant, fenomen ce poate fi caracterizat drept „căutare de senzaţii" (sau căutare de stimulare – Strelau, 1980 ; Zuckerman, 1983, în Davidoff, 1987). Cercetările fiziologice au indicat că persoanele răspund diferit la stimulare. O serie de persoane, obişnuite cu stimularea intensă (a căror activitate cerebrală necesită o stimulare mai mare), dezvoltă acţiuni de căutare a unei astfel de stimulări (intense), în acest mod ajungând la confort psihologic. Mai precis, unii oameni ajung la un nivel optim de motivare atunci când există un nivel de stimulare înalt ; de aceea, aceştia dezvoltă acţiuni de căutare a unor surse diverse (de exemplu, ca în cele spuse anterior – alpinismul) pentru a-şi menţine nivelul de stimulare – iată motivul pentru care sunt numiţi „căutătorii de senzaţii". Avem de-a face cu o viziune biologizantă asupra fenomenului care, deşi se poate îndepărta de unghiul de vedere psihologic sub care îl privim, poate interveni cu explicaţii ce le completează pe cele de ordin psihologic.

Remarcabil este faptul că, potrivit studiilor efectuate de Frank Farley de la Universitatea din Wisconsin, personalităţile de acest tip (care îşi asumă riscuri mai înalte) sunt cele ce au un impact mai mare la nivelul societăţii, la nivel pozitiv sau negativ. O astfel de constatare ne poate indica faptul că, fiind vorba despre o caracteristică de personalitate înnăscută şi prea puţin modificabilă, trebuie folosite modalităţi concrete de stimulare *în aria pozitivă a asumării de riscuri* (prin creativitate, căutarea altor activităţi stimulatoare – în cazul micilor delincvenţi care se dovedesc a avea structuri de personalitate de acest tip –, programele de reabilitare au dat iniţial mai multe rezultate pe astfel de structuri).

Pe de altă parte, în literatura de specialitate (vezi şi Bourne, Ekstrand, Dunn, 1988) s-a exprimat uneori şi punctul de vedere contrar ; astfel se explică, tot la nivel individual, situaţia specifică de căutare a pericolului, dar de data aceasta este mai puţin vorba despre trăsături de personalitate şi mai mult despre patternuri de comportament „învăţate". Însă în oricare dintre modalităţile de explicare pe care le propune, această teorie aduce o viziune proaspătă şi interesantă asupra fenomenului motivaţional.

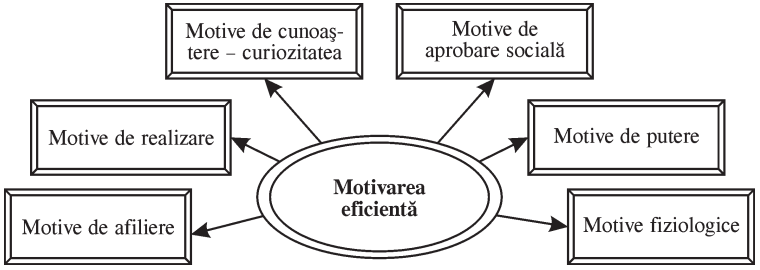
Bineînţeles, chiar şi cele mai interesante experienţe ajung la saţietate la un moment dat (ne „săturăm" chiar şi de ceea ce ne place – atingem nivelul de saţietate ; a se vedea cei ce joacă jocuri pe calculator, cu pasiune, zile şi nopţi în şir, şi, în cele din urmă, trec la un alt joc) ; important este însă să remarcăm faptul că oamenii sunt predispuşi la acomodarea cu noi experienţe de natură pozitivă şi chiar cu experienţe de natură negativă, într-o anumită măsură. Astfel, cu toate că nu putem măsura care este nivelul optim de stimulare a unei persoane, teoria ne oferă multe sugestii pentru punerea ei în practică.

Unii manageri sau părinți tind să ignore teoria stimulării (şi să utilizeze în mod curent doar teoria recompenselor), înclinând să folosească în mod repetat aceiaşi motivatori care au funcționat la un moment dat. Ne dăm seama în acest moment că, oricât de plăcută ar fi o recompensă sau oricât de neplăcută ar fi o sancțiune, ele îşi pierd din „forță" şi trebuie schimbate sau optimizate. Gândiți-vă că unei persoane i se oferă acelaşi fel preferat de mâncare zi de zi, dimineața, la prânz şi seara. Cât timp va mai rămâne preferat acel fel de mâncare? Construiți strategii de motivare care să presupună un crescendo al stimulării, evitând în acest mod o astfel de problemă.

Toate aceste perspective v-au putut face o imagine asupra largului evantai de posibilităţi de înţelegere şi explicare a fenomenului motivaţiei asupra zonelor de intersecţie, dar şi asupra zonelor de diferenţiere a unghiurilor sub care poate fi privită motivaţia. Însă, dincolo de aceasta, scopul celor două capitole privind „Perspectivele asupra

motivaţiei" a fost acela de a vă oferi instrumentele cu care să gândiţi strategii de motivare diferenţiate, integrate în ansamblul fenomenului şi, mai mult decât atât, eficiente ! Aşa cum, atunci când vrem să înălţăm o construcţie, se cuvine să turnăm o fundaţie serioasă, acum suntem gata să înţelegem procesul motivaţional şi practica motivării.

4 O incursiune în problematica motivelor



V-aţi întrebat vreodată ce-i motivează pe oamenii cu care intraţi în contact în fiecare zi? De ce unele persoane fac anumite lucruri (pe care altfel, probabil, nu le-ar face) doar din dorinţa de *a se afla împreună* cu ceilalţi, iar alte persoane fac aceleaşi lucruri dacă *îi pot controla* pe ceilalţi? Ce îi motivează pe cei care, indiferent dacă va exista sau nu o recunoaştere a efortului lor, laude, bani etc., se implică într-o activitate cu toată puterea, impunându-şi standarde deosebit de înalte pe care se străduiesc apoi să le atingă? Ori probabil că aţi întâlnit oameni care încearcă o puternică nevoie de a şti, caută răspunsuri la problemele cu care se confruntă, doresc să afle cât mai multe lucruri şi pentru aceasta depun eforturi considerabile.

Alcătuiți o listă cu cât mai multe trebuințe/nevoi care stau la baza unui demers motivator în ceea ce vă priveşte (aveți nevoie de hrană, aer, apă, dar simțiți şi nevoia de a fi cu ceilalți, de a cunoaşte cât mai multe lucruri, de a fi „cineva”

apreciat de către cei din jur etc.). Acest demers vă ajută să vă cunoaşteţi mai bine şi să folosiţi informaţiile de mai jos nu doar în direcţia motivării celuilalt, ci şi a automotivării (vezi şi capitolul destinat special automotivării).

Coleman şi Glaros (1983) observă că anumite lucruri reprezintă elemente-cheie, în sensul că exercită o importanţă majoră în ceea ce ne priveşte ; în mod concret, ele ne definesc chiar întregul stil de viaţă. Astfel, pentru unele persoane în centrul motivaţiei stă dorinţa de a fi cu alţii, pentru altele, cea de a primi aprobarea socială ; unii indivizi gândesc totul în jurul competenţei şi al realizării, alţii acţionează în sensul construirii unor relaţii de putere. Luând în calcul o astfel de realitate, putem intui destul de repede că, dacă vrem să construim strategii de motivare care să funcţioneze eficient, trebuie să răspundem întâi la întrebarea pe care am formulat-o mai devreme : ce îi motivează pe oameni ? Este în acelaşi timp bine să începem prin a identifica resorturile lăuntrice, propriile motive. În capitolul rezervat definirilor am caracterizat succint termenul de *motiv* şi relaţia cu cel de *nevoie/trebuinţă* ; a venit acum momentul să înţelegem care sunt cele mai importante astfel de motive.

Literatura de specialitate împarte motivele în două categorii distincte :

- *motivele individuale* sunt cele care au la bază nevoile primare sau secundare ale individului. Acestea sunt direct legate de anumite stări fizice ale corpului sau, în cazul celor secundare, se asociază cu cele primare, fiind dezvoltate tot în virtutea unor nevoi fiziologice particulare (Landy, 1987, p. 407). De exemplu, putem vorbi despre nevoi primare ca : nevoia de apă, hrană, sex, stimulare etc. Iată şi câteva exemple de nevoi secundare : nevoia pentru o hrană de un anumit fel (mai sărată/dulce), preferinţe sexuale pentru persoane blonde/brunete ; observăm astfel că se poate vorbi de o oarecare specializare când discutăm de nevoile secundare ;
- *motivele sociale* sunt considerate cele care, „în general, au nevoie de participarea sau prezenţa altor persoane pentru a fi satisfăcute” (Dempsey, Zimbardo, 1978, p. 240). Din această categorie putem individualiza cu uşurinţă motivele referitoare la afiliere,

aprobare, putere etc. ; motivele sociale sunt „achiziţii complexe, acumulate prin socializare şi condiţionare culturală" (Coon, 1983, p. 280), fiind influenţate în mod semnificativ de evoluţia noastră încă din copilărie într-un anumit mediu (fizic şi social), de tipul educaţiei primite etc. Se cuvine însă să remarcăm că o parte dintre motivele sociale (de exemplu, cele din lista lui H. Murray) au şi un puternic filon individual, după cum, de asemenea, observă Dempsey şi Zimbardo. De aceea considerăm că putem vorbi şi despre o *categorie mixtă* a motivelor – cu aspecte individuale, dar şi sociale în acelaşi timp. De exemplu, anumite motive de realizare au elemente individuale (eu vreau să îmi demonstrez că pot realiza un obiectiv), dar elementele sociale oferă noi valenţe succesului meu, îl întregesc, îl confirmă etc.

Aspecte fiziologice ale motivării

Aţi întâlnit în cursul vieţii dumneavoastră persoane cărora li s-ar fi potrivit probabil foarte bine a doua parte a zicalei „mănânci ca să trăieşti ori trăieşti ca să mânânci" ? Ieşind din cadrul unei astfel de perspective, putem afirma totuşi că o persoană poate fi nu doar motivată, ci chiar şi manipulată printr-o astfel de nevoie să facă anumite lucruri, să aibă anumite comportamente (gândiţi-vă numai la situaţia unor prizonieri înfomentaţi pentru a deveni apoi spioni în grupul din care fac parte ; în acelaşi mod, poate fi manipulată nevoia de somn – care este similară senzaţiei de foame ori de sete). S-a observat astfel că, în momentul în care subiectul nu este lăsat să doarmă – ceea ce poartă numele de deprivare de somn –, organismul acestuia dezvoltă un fenomen intitulat microsomn, o „doză" de somn pe intervalul a una-două secunde în care persoana se angajează *fără să ştie că o face*. Astfel, deprivarea de somn poate fi o practică manipulatorie, ca şi deprivarea de hrană.

Exemplele de la care am pornit ne deschid un important unghi de analiză în privinţa impactului motivator al nevoilor fiziologice/ biologice. Nevoile fiziologice, denumite şi nevoi primare (fiind comune atât oamenilor, cât şi animalelor), cum ar fi foamea, setea, nevoia sexuală, reglarea temperaturii ca sistem homeostazic, sunt

extrem de puternice ca motivatori. Acest capitol se centrează asupra uneia dintre nevoile fiziologice (este vorba despre nevoia de hrană), deoarece mecanismul funcţionării acesteia este exemplificativ pentru întreaga clasă de nevoi ; nevoia de hrană reprezintă astfel una dintre trebuinţele de bază ale organismului.

Mâncați doar când vă este foame? Ce alte elemente vă determină să mâncați?

*

Faceți o listă cu toate semnalele prin care organismul vă indică faptul că trebuie să mâncați (atenție, nu doar durerea de stomac ne atenționează că trebuie să mâncăm!).

Deşi de-a lungul timpului pentru asimilarea hranei au fost identificaţi activatori ca aspectul sau mirosul mâncării, numărul de mese zilnice (stabilite cultural – în unele societăţi se mănâncă de trei ori pe zi, în altele de cinci ori, iar în unele o singură dată zilnic), nu acestea sunt motivele principale ale satisfacerii nevoii de hrană (Atkinson, Atkinson, Smith, Bem, 2002). Există două categorii divergente, dar care se completează reciproc : aspecte biofiziologice şi aspecte de ordin psihologic. Aspectele *biofiziologice* explică foamea şi satisfacerea ei prin evenimente legate de starea stomacului, nivelul indicatorilor de saţietate (localizaţi în esofag, stomac, duoden, ficat etc.) sau monitorizarea cantităţilor nutritive (grăsimi, glucoză) şi refacerea acestor depozite când scad mai mult decât este admisibil. Aceste teorii, incluzând studiul metabolismului, al digestiei etc., sunt (parţial) adevărate, dar trebuie completate cu aspectele referitoare la *stimulii psihologici* – elemente care prezintă o importanţă mai mare în contextul studiului nostru ; stimulii psihologici funcţionează ca declanşatori ai acestei trebuinţe, conduc la satisfacerea ei şi direcţionează individul spre conduite de supra-, normo- sau subalimentare. La aceste două categorii (biofiziologică şi psihologică) se mai adaugă un factor cu o importanţă majoră, ce nu trebuie neglijat : este vorba despre factorul social – mediul în care trăieşte persoana. El influenţează într-o măsură substanţială (de multe ori mai mult decât ne dăm seama) conduita alimentară : cineva

care trăieşte într-un mediu cu persoane care mănâncă mult sau sunt supraponderale va consuma mai multă mâncare în prezenţa acestora, iar un copil care primeşte zilnic doar cartofi cu carne este posibil să nu devină sofisticat din punct de vedere gastronomic ; Carlson (1993) observă şi faptul conform căruia „crema" de sânge proaspăt de focă nu este probabil printre preferinţele dumneavoastră, dar eschimoşii nu ar refuza o aşa delicatesă etc. Mai mult decât atât, influenţa învăţării este vizibil evidenţiată în condiţii tipice – se consumă popcorn la film, hot dog la baseball etc. De altfel, există şi alte situaţii în care nu nevoia biologică ne împinge să mâncăm un anumit lucru – forma mâncării, mirosul acesteia ne influenţează prin raportarea pe care o facem la experienţele de acest tip avute anterior ; similar, un efect considerabil îl au diferitele „ritualuri" pe care ni le-am format în familie faţă de alimentaţie, în general, sau faţă de o anumită mâncare, în special.

Gândiți-vă la o mâncare pe care nu ați mai consumat-o din copilărie, dar vă trezeşte amintiri plăcute/mai puțin plăcute. Care este în prezent atitudinea dumneavoastră față de acel fel de mâncare?

Anumite aspecte ale gustului – spre exemplu, capacitatea de a detecta diferenţe între dulce şi sărat – par să fie înnăscute. Oricum, cât de dulce sau cât de sărată preferăm să fie o anumită mâncare pare a fi un rezultat al experienţelor trecute pe care le-am avut cu hrana. În cultura siriană, mâncarea tinde să fie foarte sărată. Iată de ce nu este de mirare că persoanele care cresc în această cultură consideră mâncarea suedeză, ce are foarte puţină sare, ca fiind lipsită de gust.

Studiile demonstrează că există o valoare adaptativă la dezvoltarea aversiunii pentru gustul a ceva ce ne face rău. Dar de ce oamenii prezintă diferenţe între ceea ce preferă fiecare ? Cercetările arată că putem identifica unele elemente care ţin mai degrabă de condiţionarea clasică şi de cea operantă decât de predispoziţiile biologice. Copiii fac alegeri active ale hranei pe baza a ceea ce le place şi a ceea ce le displace (amintiţi-vă o situaţie din copilărie ori priviţi un caz de acest gen : o mamă îşi îndeamnă copilul să mânânce ceva ce acesta

nu vrea, mimând plăcerea pe care ar trebui să o simtă acesta în momentul ingerării respectivului aliment). Este însă un aspect interesant faptul că aceste preferinţe sunt totuşi influenţate de expunerea individului la arome încă de când se hrănea cu laptele mamei şi chiar din perioada prenatală, în lichidul amniotic. Cu alte cuvinte, copilul tinde să prefere anumite arome ale unor alimente pentru simplul fapt că le mănâncă mama. În mod esenţial, un proces de condiţionare clasică se realizează în momentul asocierii aromelor cu valoarea nutriţională a hranei, dar şi cu emoţii pozitive pe care le-a simţit mama în timpul hrănirii. Efectele reîntăririi preferinţelor de gust sunt esenţiale, deoarece hrana este un motivator important ; spre exemplu, doicile nu folosesc hrana doar ca întăritor pozitiv (cum ar fi ceva dulce oferit drept recompensă), dar în mod tipic încurajează copiii să mănânce hrană considerată mai puţin gustoasă (cum ar fi vegetalele) folosind întăritori (un exemplu în acest sens este acela al copilului ce nu este lăsat să părăsească masa până ce nu goleşte farfuria). Mai mult decât atât, activitatea de hrănire este, de asemenea, o activitate socială şi mulţi oameni cresc asociind anumite mâncăruri cu acelea pe care le plac : de exemplu, supa specială a bunicii sau desertul dintr-o ocazie deosebită (vacanţe şi alte ocazii) ; aceste mâncăruri ajung să conducă la emoţii pozitive, stări de bine datorate condiţionării clasice.

Gândiți-vă câteva momente la exemplul de mai sus şi căutați să identificați ce situații de viață din experiența dumneavoastră anterioară vă motivează astăzi într-o alegere sau alta. Alcătuiți o listă cât mai lungă. Nu trebuie să notați toate aceste evenimente astăzi; lăsați-vă timp suficient, adăugați câte un aspect atunci când realitatea de zi cu zi vi-l aminteşte. Aveți însă grijă nici să nu neglijați această listă (propuneți-vă ca măcar o dată pe zi să adăugați un element nou). După un timp oarecare (depinde de la persoană la persoană) veți avea la îndemână un instrument extrem de folositor pentru a cunoaşte adevăratele motivații ce se află în spatele comportamentelor dumneavoastră explicite; de la acest inventar veți putea, mai apoi, să porniți în activitatea de automotivare.

Pe lângă aspectele indiscutabile de natură genetică, hormonală etc. (asupra cărora nu vom insista), pe lângă influenţele de mediu amintite în mod succint mai devreme, obezitatea, anorexia, bulimia etc. au puternice şi indiscutabile motive psihologice individuale. Să aruncăm o privire asupra acestora din urmă.

Referindu-ne la problema obezităţii, cercetările au pus în evidenţă faptul că există anumite tendinţe generale : astfel, femeile ar avea o predispoziţie spre obezitate mult mai mare decât bărbaţii. Mai mult decât atât, studiile au mai pus în evidenţă un fenomen cel puţin interesant : în Statele Unite, obezitatea este mai frecventă în grupurile cu nivel socioeconomic scăzut decât în cele cu nivel socioeconomic ridicat, dar în ţările în curs de dezvoltare oamenii sunt cu atât mai înclinaţi spre obezitate cu cât statutul lor social şi economic este mai ridicat (Atkinson, Atkinson, Smith, Bem, 2002).

Alcătuiți o listă cu toate motivele pe care le vedeți ca fiind posibilele cauze ale unei astfel de discrepanțe (spre exemplu, în țările în curs de dezvoltare este posibil ca persoanele mai bogate să fie mai tentate să consume „delicatese” la care ceilalți nu au acelaşi acces, această posibilitate fiind pentru primele un indicator al statutului socioeconomic mai ridicat).

În general, la nivel psihologic, persoanele obeze sunt considerate ca fiind fără voinţă, atrăgând acuzaţii care nu sunt întotdeauna corecte şi prejudecăţi ale celor din jurul lor (deoarece uneori obezitatea este datorată unor factori genetici, asupra cărora nu se poate acţiona doar prin voinţă). Obiceiurile alimentare îşi pun însă o amprentă puternică asupra acumulării în greutate. Un experiment descris de S. Schachter (în Chance, Harris, 1990, p. 112) arată că obiceiurile alimentare sunt importante : subiecţilor li s-au dat spre evaluare biscuiţi, având sarcina să îi caracterizeze după anumite aspecte ce ţineau de gust şi arome, neştiind că se observa, de fapt, numărul de biscuiţi pe care îl ingurgitau. S-a demonstrat astfel că subiecţii obezi au mâncat semnificativ mai mulţi biscuiţi decât subiecţii normali ca greutate, în condiţiile în care toţi aveau stomacul plin (mâncaseră suficient înainte, sub observaţie, astfel încât să nu existe senzaţia de foame sau alte motive care să determine necesitatea

hrănirii). Alte cercetări întreprinse de Polivy şi Ruderman (*apud* Atkinson, Atkinson, Smith, Bem, 2002), respectiv Polivy şi Herman (în Chance, Harris, 1990, p. 116) au ilustrat (în urma aplicării unui chestionar care urmărea evidenţierea regimului alimentar, istoria greutăţii şi obişnuinţele alimentare) că există două categorii în care pot fi încadrate persoanele, indiferent de greutatea avută : (1) persoane care îşi impun restricţii conştiente în alimentaţie ; (2) persoane care nu-şi impun restricţii. Indiferent de greutate (chiar dacă sunt slabe sau normale), persoanele care îşi impun restricţii au un comportament alimentar asemănător cu cel al persoanelor obeze, prin comparaţie cu cele care nu îşi impun astfel de restricţii. În urma rezultatelor obţinute prin aplicarea chestionarului, persoane din ambele categorii au fost incluse într-o cercetare de laborator : astfel, subiecţilor (normali din punctul de vedere al greutăţii) li s-a cerut să bea două, una sau nici o porţie de lapte îndulcit, apoi să mănânce orice tip de îngheţată, în orice cantitate. S-au detaşat două tipuri de rezultate :

- persoanele fără restricţii autoimpuse cu cât li s-a cerut să bea mai mult lapte, cu atât au consumat mai puţină îngheţată ;
- persoanele cu restricţii autoimpuse care au băut mai mult lapte au mâncat mai multă îngheţată decât cei ce au băut doar o porţie de lapte sau nici una.

Un alt aspect referitor la modul în care starea psihologică influenţează semnificativ comportamentul alimentar este întâlnit la indivizii supraponderali. Astfel, în urma unor experimente, McKenna afirmă că aceştia mănâncă semnificativ mai mult în situaţiile de tensiune sau cele anxiogene ; persoanele normale din punctul de vedere al greutăţii se află la polul opus – în sensul că mănâncă mai mult în situaţii puţin anxiogene (*apud* Atkinson, Atkinson, Smith, Bem, 2002). Aceiaşi autori citează studiul lui White, care a supus subiecţii vizionării atât unor filme documentare plictisitoare, cât şi unor filme stimulante la nivel emoţional. Ulterior vizionării, subiecţii aveau la dispoziţie biscuiţi pe care puteau să îi mănânce. Subiecţii obezi au mâncat semnificativ mai mulţi biscuiţi după vizionarea filmului emoţional, iar subiecţii normo-ponderali au mâncat aceeaşi cantitate de biscuiţi indiferent de film. Explicaţia posibilă este aceea că oamenii obezi reacţionează la situaţiile anxiogene făcând poate

singurul lucru ce le aduce confort – mâncatul ; putem lua în considerare şi ipoteza conform căreia a existat o condiţionare din copilărie – semnalele legate de stres au fost asimilate celor referitoare la hrană, iar în timp nu au mai fost diferenţiate.

La anorexici, cauzele includ factori de personalitate, normele sociale, fiziologia creierului, neexistând însă dovezi sigure pentru nici una dintre ipoteze. În opinia lui Bruch (1973), implicarea factorilor de personalitate e sugerată de faptul că anorexia este prezentă în special la femeile tinere, albe, provenind din familii ce caută ascensiunea socială. Alţi factori ar fi de natură socială, căci există un accent destul de mare pe supleţea feminină în multe culturi. La bulimici (cei cu episoade de consum excesiv de alimente, urmate de eliminarea excesului prin vomă sau cu ajutorul laxativelor), fenomenul este atribuit factorilor de personalitate, biologici sau sociali. Însă dacă ne oprim la factorii psihologici, persoanele bulimice pot fi probabil caracterizate prin „lipsa propriei identităţi şi a aprecierii de sine [...] compensând dorinţele neîmplinite şi sentimentele de goliciune sufletească" (Atkinson, Atkinson, Smith, Bem, 2002, p. 463).

Toate aceste obiceiuri alimentare mai puţin sănătoase pot fi atenuate, alături de un tratament medicamentos, printr-o serie de proceduri psihoterapeutice de modificare a comportamentului adecvate problemei specifice.

Motivele de afiliere*

Atât la fiinţa umană, cât şi la animale, viaţa capătă mai multă semnificaţie în momentul în care este împărtăşită cu alţii. Sunt cunoscute cazurile unicilor naufragiaţi ai unor vase scufundate de furtuni care, găsindu-şi adăpost pe vreo insulă netrecută pe nici o hartă, au încercat sentimente puternice de descurajare, unii dintre ei fiind la un pas de sinucidere (deşi nevoile fiziologice au găsit o cale de satisfacere, insula respectivă oferind naufragiaţilor suficientă hrană). Preluând cercetările lui Zuckerman *et al.*, Coleman şi Glaros (1983) au relevat fenomenul de *izolare socială* prin comparaţie cu

* *Affiliation motives.*

cel de deprivare senzorială (la acesta din urmă am făcut referire atunci când am vorbit despre teoria stimulării). Astfel, deşi nu este atât de dramatică, izolarea socială se bazează pe principii asemănătoare cu deprivarea senzorială : în izolarea socială, subiecţilor le era interzis (pe parcursul respectivului experiment) orice contact cu o fiinţă umană. Rezultatele au arătat că izolarea socială produce sentimente de depresie şi îngrijorare ; mai mult, diminuează chiar şi eficienţa cognitivă ; Lynch (1977) a adus în atenţie unele evidenţe medicale care subliniau faptul că există o legătură directă între pierderea iubirii, singurătate şi moartea prematură. Un exemplu de izolare socială (parţială) întâlnit în viaţa de zi cu zi este acela al persoanelor în vârstă care şi-au pierdut prietenii apropiaţi şi partenerii de viaţă ; observând aceste exemple, puteţi înţelege mai bine efectele dramatice ale izolării sociale şi, prin contrast, importanţa nevoii de afiliere.

Faceți următorul exercițiu de imaginație: închipuiți-vă că ați naufragiat pe o insulă, având necesitățile primare asigurate (hrană, apă etc.), având un adăpost confortabil etc. Problema este că trebuie să rămâneți singur pe acea insulă o perioadă de timp (o lună, şase luni, un an, zece ani...). Care ar fi perioada cea mai lungă în care considerați că ați putea rezista fără daune majore la nivel psihologic? Ce consecințe ar avea pentru dumneavoastră o astfel de izolare?

Aşadar, o trebuinţă socială larg răspândită (similară nevoilor fiziologice, fiind adânc înrădăcinată în fiecare dintre noi) este nevoia de afiliere. Deşi nu se poate vorbi de o stare critică a individului în raport cu supravieţuirea (cum ar fi în situaţia unor trebuinţe fiziologice), totuşi afilierea nu este una dintre acele trebuinţe „de lux” ; fiecare dintre noi observă în viaţa de zi cu zi cum anumite persoane suferă în urma separării de familie, de cei apropiaţi sau din cauza lipsei unor astfel de persoane. În funcţie de istoria individuală a fiecăruia, unele persoane sunt mai puţin orientate spre performanţă, fiind centrate pe relaţii armonioase cu semenii, pe o viaţă armonioasă, cu cât mai mulţi prieteni. În literatura de specialitate, unii autori (cei ce susţin teoria instinctelor) consideră că sentimentele

părinteşti, atât la oameni, cât şi la animale, sunt înnăscute, implicând automat comportamente de răspuns la semnalele copiilor, gen zâmbet sau plânset. Astfel, aşa cum îşi susţine Ainsworth (1989) argumentaţia, un copil rătăcit, plângând, atrage instantaneu o mulţime de adulţi îngrijoraţi în jurul său.

Trebuinţa de afiliere descrie „menţinerea relaţiilor sociale cu alţi oameni" (Carlson, 1993, p. 363), „dorinţa de a fi alături de alţi oameni, în relaţii de prietenie şi afecţiune [sau] grija pentru stabilirea, menţinerea, restaurarea unor relaţii afective pozitive cu o altă persoană" (Murray, 1964, p. 102).

Identificați în jurul dumneavoastră persoana cu cea mai mare nevoie de afiliere. De asemenea, identificați și persoana care considerați că are cea mai mică nevoie de afiliere.
(Atenție! Uneori, persoanele ce nu prezintă comportamente vizibile prin care caută modalități de satisfacere a acestei nevoi au, în fapt, trebuința de afiliere. Căutați dincolo de aparențe!)

Ca atare, nevoia de afiliere reprezintă necesitatea de a menţine relaţii sociale cu alte persoane. În opinia lui Crouse şi Mehrabian (*apud* Carlson, 1993), indivizii cu o trebuinţă de afiliere puternică tind să încerce în mai mare măsură să întâlnească alte persoane şi să stabilească relaţii de prietenie cu acestea. Mai mult decât atât, ei îşi văd propriile abilităţi sociale ca fiind deosebit de importante şi tind să devină anxioşi când se află în situaţia ca alte persoane să le evalueze aceste abilităţi (sunt stresaţi dacă, spre exemplu, este „pus în discuţie" modul în care ştiu să comunice sau în cazul unui conflict cu prietenii în care sunt reclamate deficienţe de comunicare).

Constantian (1981) a analizat interacţiunea dintre motivele de afiliere ale unor persoane şi valorile acestora. Carlson (1993, p. 363) a măsurat nevoia de afiliere a subiecţilor şi gradul în care aceştia doresc compania altora sau preferă solitudinea. Cercetătoarea a emis ipoteza că persoanele care au o mare nevoie de afiliere, dar valorizează la nivel înalt şi singurătatea vor petrece mai mult timp scriindu-le prietenilor, pentru că acest tip de activitate le-ar permite păstrarea şi eventual strângerea legăturilor cu aceştia fără a-şi periclita

singurătatea pe care o valorizează. Pentru a-şi testa ipoteza, autoarea le-a dat subiecţilor un pager la care erau sunaţi de şapte ori pe zi, la intervale neregulate, iar ei trebuiau să redacteze un raport cu activitatea pe care o desfăşurau atunci. Ipoteza cercetătoarei s-a confirmat.

O astfel de perspectivă pare să capete o importanță şi mai ridicată în momentul în care Internetul oferă posibilitatea comunicării instantanee cu o persoană fără ca aceasta să vă „invadeze" spațiul intim. Reflectați câteva clipe la impactul pe care e-mail-ul ori chat-ul îl pot avea asupra nevoii de afiliere.

Desigur că, aşa cum am demonstrat deja, trebuinţa de afiliere poate fi uşor evidenţiată. Cercetătorii şi-au îndreptat însă atenţia spre o zonă mai puţin evidentă (dar deosebit de utilă pentru a putea înţelege fenomenul şi a construi strategii eficiente de motivare). Astfel, s-a urmărit identificarea cauzelor, a elementelor care determină, care produc o astfel de nevoie. Studiul cel mai cunoscut în această arie a aparţinut lui Stanley Schachter (*apud* Baron, Kerr, 2003 ; Murray, 1964, pp. 103-104), acesta observând – aşa cum am făcut-o şi noi în deschiderea acestui subiect – că după o perioadă de izolare prelungită indivizii trăiesc în mod frecvent o anxietate aparent inexplicabilă ; astfel, el a efectuat un experiment care să îi confirme ipoteza conform căreia afilierea este motivată de dorinţa de a reduce anxietatea şi teama. Schachter a presupus că, dacă izolarea poate produce o astfel de anxietate, atunci – prin opoziţie – afilierea este în situaţia de a o reduce pe aceasta ; pentru verificarea ipotezei, autorul a utilizat un experiment simplu : subiecţilor (numai femei) li s-a spus că vor fi supuse, în interesul ştiinţei, unor şocuri electrice şi apoi s-a examinat cât de mult simt nevoia subiecţii să se apropie unii de alţii. Jumătate din lot se aştepta la şocuri blânde ca intensitate, jumătate la şocuri dureroase (dar nu dăunătoare). După acest instructaj li s-a comunicat subiecţilor că pot aştepta într-o sală confortabilă, în care să stea singuri, sau într-o sală cu ceilalţi subiecţi. Două treimi dintre cei cărora urma să li se administreze şocuri slabe au optat pentru o sală individuală, dar majoritatea celor care se aşteptau la şocuri electrice puternice au optat pentru sala de aşteptare comună.

Practic, experimentul fusese deja făcut – se observase comportamentul de afiliere, în condiţii de anxietate şi stres ; nu a mai fost administrat nici un şoc electric. Schachter a identificat cel puţin două motive ale trebuinţei de afiliere în cazul experimentului său :

1. A presupus că aceste persoane care se temeau de şoc erau, în mod special, interesate de obţinerea unor informaţii despre situaţiile stresante (întrebări de tipul „Cât de rău va fi oare ? ”) şi a unor răspunsuri la acestea („Oare reacţionez eu exagerat ? ”). Cum ceilalţi puteau fi consideraţi surse de feedback la aceste întrebări şi răspunsuri (alte surse de informare neexistând în acel moment), subiecţii preferau să aştepte şocul împreună cu ei, pentru a dezvolta un mecanism de comparare socială (compararea propriilor sentimente, comportamente şi opinii cu cele ale altora, pentru a le echilibra în funcţie de situaţie). Cercetări ulterioare lui Schachter au introdus în ecuaţia comparării sociale generate de o ameninţare şi apariţia fenomenului de *contagiune emoţională* (când oamenii din jurul dumneavoastră prezintă acelaşi tip de stres, acest lucru face situaţiile comparabile). Într-adevăr, gândiţi-vă la situaţia când aşteptaţi împreună cu alţii la un control medical despre care nu ştiţi nimic, dar firma a decis că trebuie să-l faceţi ; această imagine vă oferă o concretizare, în viaţa de zi cu zi, a experimentului descris mai devreme.
2. În al doilea rând, prezenţa celorlalţi funcţionează ca o supapă, în sensul reducerii fricii prin comunicare directă (în cazul lipsei acesteia din urmă, degajarea energiei tensionale nu se poate realiza). În plus, cei ce se simt ameninţaţi au o capacitate mai mare de a se orienta spre comportamente de afiliere. „Spiritul de corp comun” – sentimentul de a face parte dintr-o colectivitate care să împărtăşească aceleaşi temeri cu ale tale – este un factor mobilizator în vreme de război, spre exemplu. Importanţa acestuia apare şi în multe situaţii de competiţie, în care trebuie să ducem „o bătălie” alături de o echipă – fie că este vorba de o echipă de fotbal, o echipă managerială sau de un concurs la care participăm, perceperea echipei şi a scopului comun de câştig devin esenţiale.

Alţi cercetători (Seidman *et al.*, Ader şi Tatum) au observat că subiecţii tind să tolereze mai multe şocuri electrice în prezenţa celorlalţi decât atunci când sunt singuri ; mai mult decât atât,

strategiile de evitare a acestor şocuri (definite de reacţia de frică) deveneau mult mai pronunţate atunci când subiecţii erau testaţi individual decât atunci când erau supuşi experimentului împreună cu o altă persoană (desigur că nu în toate cazurile prezenţa unei alte persoane este un motivator – de exemplu, prezenţa cuiva mai temător decât subiectul în cauză poate să crească panica acestuia din urmă ; de aceea, motivaţia de afiliere în cazul unei ameninţări este benefică în prezenţa unui *celălalt* calm şi stăpân pe sine).

Aşadar, la vârste adulte, în situaţii în care teama creşte, după cum indică cercetarea de mai sus (susţinută şi de alte studii, dar şi de observaţii sau descrieri ale unor situaţii reale de criză), nevoia de afiliere poate spori. Situaţiile ambigue sunt un factor catalizator pentru motivaţia de afiliere mai ales dacă persoanele sunt mai puţin încrezătoare în ele însele sau în capacitatea proprie de a „stăpâni" acea situaţie. Mai mult decât atât, Schachter a descoperit cum comportamentul de afiliere a apărut cu precădere la subiecţii care erau primii născuţi sau la cei ce nu aveau fraţi sau surori. O explicaţie posibilă pentru acest fenomen constă în faptul că aceştia, primind mai puţină atenţie socială când au fost mici, şi-au dezvoltat în timp independenţa.

Faceți următorul experiment care vă este foarte „la îndemână"; este posibil să aveți nevoie de complicitatea stomatologului dumneavoastră, spre exemplu. Cereți unui coleg să intre înaintea dumneavoastră în cabinetul acestuia (în ceea ce vă priveşte, veți rămâne în sala de aşteptare, alături de persoanele care se află atunci acolo – indivizi care nu vă cunosc şi nu se cunosc între ei); colegul va trebui să țipe foarte tare, ca şi când tratamentul aplicat de stomatolog ar fi extrem de dureros. Veți observa – pe viu – comportamente asemănătoare experimentului lui Schachter şi veți putea înregistra o creştere a nevoii de afiliere la persoanele aflate în sala de aşteptare. Probabil că veți dori să le spuneți acestora, la final, că totul nu a fost decât un „experiment psihologic", deoarece, în caz contrar, clientela stomatologului respectiv s-ar putea diminua drastic.

Se poate observa că motivele de afiliere sunt unele dintre cele mai puternice motive, influenţând definitoriu viaţa oamenilor, în funcţie de satisfacerea sau nesatisfacerea nevoilor ce aparţin acestei categorii.

Importanţa fenomenului se datorează dezvoltării timpurii a motivaţiei de afiliere : încă din primele zile de viaţă se creează „o legătură emoţională puternică forţată cu o altă persoană «percepută» ca fiind capabilă să învingă greutăţile" (Bernstein, Roy, Srull, Wickens, 1991, p. 452). Aceiaşi autori descriu experimentul lui Harlow, care a încercat să vadă ce se întâmplă când nu se formează acest ataşament. Încă de la naştere, el a ţinut izolate de stimuli sociali mai multe maimuţe, timp de un an. După această perioadă au apărut perturbări serioase de comportament : când au fost introduse în compania unor semeni jucăuşi, s-au retras într-un colţ, cuibărindu-se şi legănându-se înainte şi înapoi ore întregi. La ele, practic, lipsea confortul de contact (te simţi confortabil în apropierea cuiva) pe care îl dezvoltă tendinţele spre afiliere, ataşament. Când celelalte maimuţe se apropiau, se strângeau mai mult într-un colţ, până erau lăsate în pace. Problemele s-au agravat ulterior, la vârsta adultă, când nici maimuţele de sex feminin, nici cele de sex masculin nu au dezvoltat relaţii sexuale adecvate. Inseminate artificial, unele maimuţe-femele ţinute izolate nu au dezvoltat adecvat alte comportamente de afiliere şi ataşament, ignorându-şi puii şi abuzându-i fizic, uneori omorându-i când aceştia au emis semnale de pericol sau de disconfort (*apud* Bernstein, Roy, Srull, Wickens, 1991, pp. 452-453). Aşadar, trăind în izolare, maimuţele au devenit inadecvate comportamental din punct de vedere social şi emoţional. Deşi nu putem generaliza şi transfera informaţiile în mod direct asupra oamenilor pentru a putea ajunge la concluzii similare, cercetările şi observaţiile pe copii abandonaţi de părinţi şi plasaţi în centre instituţionalizate indică aceleaşi probleme afective ca şi în experimentul descris.

Nevoia de afiliere este major conştientizată de o persoană în momentul în care se produce ceea ce cercetătorii au numit *efectul „inimii sfărâmate"* ; acesta a fost studiat în calitatea sa de cea mai dramatică rezultantă a pierderii bruşte a relaţiei de convieţuire existente între două sau mai multe persone pe o durată lungă de timp. Cele mai multe studii (Stroebe *et al.*, Rees şi Lutkins, Reich etc.,

apud Baron, Kerr, 2003) s-au centrat pe dominanta efectului în cuplurile în care unul dintre parteneri rămâne, din diferite motive, singur. Desigur că o astfel de perspectivă are o intensitate foarte mare, dar un asemenea efect se remarcă – la un nivel mai scăzut – în cazul îndepărtării unei persoane din grupul din care face parte integrantă. Se va observa cum acea persoană încearcă, la rândul ei, sentimente de tristeţe, însingurare, nivelul propriu de implicare şi de performanţă în activitate scade etc. ; toate aceste considerente fac parte din viaţa noastră de zi cu zi (de aceea cititorul poate înţelege fenomenul făcând lesne apel la propria experienţă în legătură cu motivaţia de afiliere). La baza acesteia din urmă stă suportul social pe care îl oferă grupul, suport care se manifestă pe şase paliere (Weiss, *apud* Baron, Kerr, 2003) :

1. *Ataşamentul* : sentimentul suportului emoţional, intimitatea şi legăturile care există în cadrul grupului. Se evidenţiază prin iubire, prietenie, atenţia şi grija reciprocă pe care membrii grupului le dezvoltă unii faţă de ceilalţi.
2. *Ghidarea* : informaţiile, sfaturile şi feedbackul oferit de către grup.
3. *Asistenţa tangibilă/concretă* : sprijinul material, de tip financiar ori sub forma unor servicii.
4. *Stabilirea locului în reţeaua socială* : sentimentul de a fi parte a unui grup coeziv şi bine definit (frecvent, acest sentiment contribuie la stabilirea sensului identităţii la indivizi).
5. *Oportunitatea oferirii de sprijin pentru dezvoltarea celorlalţi* : nivelul la care fiecare persoană percepe că alţii sunt dependenţi de ea ori de sprijinul pe care-l oferă ; de multe ori, un astfel de sentiment oferă persoanei respective încredere în propriile forţe şi o motivează pentru lucrul în grup.
6. *Reasigurarea propriei valori* : astfel, acceptarea, iubirea şi respectul pe care le primim de la alţii ne susţin propriile sentimente de autostimă şi autoadecvare.

Autoevaluați-vă pe o scală de la 1 la 5 (1 – minimă importanță, 5 – maximă importanță) cu privire la modul cum se reflectă variantele nevoii de suport social descrise mai sus în viața personală.

Similar, conform lui Bernstein, Roy, Srull şi Wickens, tendinţa spre afiliere „poate izvorî din simpla nevoie de a fi parte componentă a unui grup sau de a fi iubit ; poate însă reflecta faptul că oamenii îi pot ajuta pe cei din jur să îşi satisfacă trebuinţele" (1991, p. 455) :

1. Cei din jur, pe care ne bazăm, ne pot ajuta în situaţiile dificile să le evaluăm pe acestea, să luăm decizii, ne pot susţine în demersul de a ne valorifica propriile abilităţi. De regulă, îi consultăm pe cei apropiaţi nouă pentru a nu greşi în situaţiile nonrutiniere.
2. Alţi prieteni ne ajută să trecem peste momentele dificile, când avem nevoie de confort şi susţinere (divorţ, moartea cuiva din familie, situaţie de boală).
3. Situaţiile „speciale" îi fac pe oameni să se apropie de cei cu aceleaşi probleme ca şi ei, beneficiind de sprijin, dar şi de informaţii adecvate pentru a lupta cu problemele existente – astfel, în ţările dezvoltate există grupuri-suport pentru alcoolici, familiile alcoolicilor, pacienţi cu SIDA, părinţi cu copii retardaţi etc.

Petreceți câteva zile în rolul de psiholog social, observându-i cu mai multă atenție decât ați făcut-o până acum pe cei din jurul dumneavoastră. Încercați să notați în dreptul fiecărei persoane ce face parte din anturajul dumneavoastră care dintre elementele descrise mai sus reprezintă o dominantă pentru aceasta (spre exemplu, este posibil ca unul dintre prietenii dumneavoastră să fie centrat mai degrabă pe modul în care poate fi folositor celorlalți – este cel la care cei aflați în dificultate vin pentru a primi sfaturi –, pe când un altul poate fi mai focalizat pe ghidare, fiind cel care caută în special feedbackul şi suportul grupului pentru a depăşi situații dificile din viața proprie).

Din punctul de vedere al construirii unor strategii de motivare, un aspect important este acela al suportului pe care grupul îl oferă persoanei pentru obţinerea performanţei (este vorba despre o viziune organizaţională asupra problematicii). Dacă în cazul altor motivaţii (spre exemplu, cea de realizare) acest lucru este direct reliefat, în ceea ce priveşte motivaţia de afiliere lucrurile sunt mai nuanţate. Astfel, referindu-ne la performanţele obţinute de către persoanele

care au ca dominantă trebuinţa de afiliere, se observă că acestea se raportează la performanţă altfel decât persoanele care au ca dominantă trebuinţa de realizare. De pildă, cei care doresc realizarea îşi aleg drept colegi de echipă persoane ce sunt experte în domeniul în care se lucrează, pe când cei ce îşi doresc mai ales afilierea optează pentru colegi cu care să se înţeleagă, ţinând cont mai puţin de aspecte ca performanţele înalte sau rezolvarea sarcinilor. Acest dualism poate fi mai bine reliefat în cele două perspective manageriale : orientarea spre sarcină şi orientarea spre relaţii.

În această arie, un experiment interesant (pentru că demonstrează în acelaşi timp cum funcţionează atât orientarea spre sarcină, cât şi orientarea spre relaţii) a fost realizat de Elisabeth French şi citat de E. Murray. French a ales persoane cu o mare nevoie de afiliere şi realizare şi le-a reunit în grupuri de câte patru membri – o jumătate dintre grupuri fiind alcătuite din prima categorie, iar cealaltă, din a doua. Subiecţilor li s-a oferit spre rezolvare reconstituirea unei povestiri în funcţie de anumite fragmente ale acesteia primite de către fiecare participant ; fragmentele puteau fi povestite, însă era interzis să fie prezentate partenerilor.

Experimentatorul a acţionat diferit faţă de grupuri : unora (la jumătate dintre grupurile centrate pe performanţă şi jumătate dintre grupurile centrate pe afiliere) le-a acordat *feedback referitor la sarcină* – lucru eficient, identificarea corectă a personajelor, sesizarea intrigilor etc., altora (de asemenea, la jumătate dintre grupurile centrate pe performanţă şi jumătate dintre grupurile centrate pe afiliere) le-a acordat *feedback „afectiv”* – informaţiile oferite s-au referit la cât de bine au lucrat împreună, ce armonioasă a fost atmosfera în grup, valoarea pozitivă a faptului că au fost încurajaţi toţi membrii grupului să participe la sarcină. La final, s-au evaluat rezultatele fiecărui grup (urmărindu-se câte fraze au fost corect inserate în povestire şi viteza cu care au lucrat). Rezultatele primite au evidenţiat următoarele :

– Grupurile care aveau o înaltă trebuinţă de realizare au performat mai bine când au primit feedback referitor la sarcină/performanţă.
– Grupurile care aveau o înaltă trebuinţă de afiliere s-au descurcat mai bine când au primit feedback referitor la lucrul în echipă

decât când au primit feedback referitor la performanţă – informaţiile referitoare la sarcină fiind mai puţin motivatoare în aceste grupuri.

– Atmosfera generală în grupuri a fost diferită – în grupurile centrate spre sarcină/performanţă aceasta a fost tensionată, s-a argumentat vehement, pe când în grupurile orientate spre afiliere atmosfera a fost prietenoasă, calmă, mai puţin intensă, arătându-se interes pentru membrii grupurilor.

Identificaţi o strategie de motivare a unui elev „stimulând" nevoia sa de afiliere:

- prin suport social;
- prin creşterea fricii;
- prin afiliere la un grup informal.

Motivele de aprobare socială

R. Harré (*apud* Hayes, Orrel, 2003) susţinea că unul dintre motivele fundamentale pentru comportamentul social este respectul social (pe care îl putem încadra, de asemenea, în sfera motivelor de afiliere), pentru că „nici unul dintre noi nu doreşte să pară stupid în faţa altora". Există şi o componentă afectivă de automotivare puternică – nu vrem să părem „stupizi" nici în propriii ochi. Harré susţine ideea conform căreia oamenii vor să fie respectaţi pentru ceea ce sunt, evitând cu obstinaţie percepţia conform căreia ar putea fi ridicoli sub anumite aspecte ; conform autorului, respectiva motivaţie este una dezvoltată încă din copilărie (copiii care pe terenul de joacă bravează, îşi „dau aere", pozând în diverse ipostaze), fiind nevoie de o cercetare mai aprofundată a acestei arii de acţiune.

Astfel, în strânsă legătură cu nevoia de afiliere se află trebuinţa de aprobare socială. O parte din comportamentul social se poate explica prin aceasta din urmă. Printre primii care au investigat această arie a motivaţiei sunt D. Crowne şi D. Marlowe ; aceştia au identificat comportamente diferite între subiecţii cu scoruri diferite – foarte mari sau foarte mici la nivelul dezirabilităţii sociale (considerat un indicator al trebuinţei de aprobare conform autorilor). De exemplu,

nivelul conformismului era foarte ridicat la cei cu nevoi înalte de aprobare, spre deosebire de ceilalţi (*apud* Bourne, Ekstrand, Dunn, 1988).

Să luăm cazul micuței Ionela, care e singură la părinți şi este ținută mult în casă, departe de interacțiunea cu alți copii; ea e de multe ori certată şi pusă la punct de părinți deoarece este prea „zglobie" în prezența adulților; aceste mustrări îi creează fetiței o dependență şi ea începe să-şi dezvolte o trebuință de aprobare intensă a tot ceea ce face (verificând cu părinții chiar lucrurile cele mai simple : „Mami, este bine ce fac?"). Construiți pe acest caz modul în care se va dezvolta în viitor copilul. Cum va evolua trebuința de aprobare?

*

Să luăm cazul unui alt copil, Cristian, care dezvoltă o trebuință de aprobare: astfel, în vizită la cineva, el observă un tablou ce i se pare foarte interesant şi întreabă gazdele de unde îl au. Acestea spun că este un cadou de la părinții lui, la care Cristian va exclama: „O, îmi amintesc acest lucru". În fapt, cadoul fusese făcut cu trei ani înainte, când Cristian avea doar un an şi jumătate şi oricum nu fusese de față la eveniment (fiind la bunici). Oare copilul minte, pur şi simplu, ori are o trebuință de aprobare pe care şi-o manifestă cu această ocazie?

În mod firesc, nevoia de aprobare reprezintă un factor pozitiv din punctul de vedere al integrării sociale, ea susţinând comportamentul social prin aceea că reprezintă un posibil predictor al modului în care o persoană se va raporta la ceilalţi (în funcţie de o axă între existenţa maximală şi existenţa minimală a acestei nevoi la o persoană anume). Ceea ce literatura de specialitate consideră a fi una dintre nevoile psihologice „pure" este obiectivată în trebuinţa de aprobare socială, nevoia ca persoanele din jur, cei care iau contact cu noi, să ne aprobe acţiunile. Nevoia de aprobare socială este nuanţată de acceptarea socială, ceea ce introduce în ecuaţie conceptul de conformism. Astfel, indivizii sunt tentaţi să se conformeze nu doar la normele generale de comportament existente într-un anumit grup, ci şi la elemente mai puţin centrale ale acestuia (cum se îmbracă, tunsoare etc.).

Presiunea spre conformism pe care o exercită unele grupuri este foarte puternică, membrii grupului alegând de multe ori să se comporte într-un anume fel doar pentru că acesta este acceptat în acel mediu social şi astfel vor primi aprobarea celorlalți. Analizați o situație recentă în experiența dumneavoastră când presiunea spre conformism a influențat alegerea pe care ați făcut-o (spre exemplu, deşi doreați să mergeți la munte în vacanță, deoarece prietenii dumneavoastră doreau să meargă la mare, v-ați autoconvins că este mai bine aşa).

Nevoia de aprobare se poate dezvolta în cadrul conceptului, mai larg, de suport social (concept-sprijin şi pentru aprobarea socială – în special când ne referim la *suportul prin aprobare* –, dar şi pentru afiliere, unde l-am amintit). O ipoteză interesantă asupra suportului social este aceea a rolului acestuia de *amortizor*. Astfel, o seamă de studii au remarcat că suportul social capătă importanţă în special în situaţiile în care persoana experimentează o stare de anxietate ori este supusă influenţei unui factor de stres. Au existat însă şi studii care au afirmat că suportul social este important chiar şi în lipsa acestor factori. Problema poate să rezide în tipul de suport social şi beneficiile rezultate pentru persoană în urma primirii acestuia. Karen Rook (*apud* Baron, Kerr, 2003) a argumentat că, atunci când contactul social ia forma unor distracţii colective, a umorului şi afecţiunii, acesta va produce un impact pozitiv chiar şi în situaţia în care nu există factori generatori de stres. În schimb, acţiunile orientate spre probleme, cum ar fi oferirea de sfaturi, suport material, asigurările verbale şi arătarea simpatiei, sunt mult mai utile în perioadele în care stresul este substanţial.

Amintiți-vă ultima dată în care v-ați aflat într-o situație tensionată, ați avut de-a face cu o problemă dificilă ce v-a creat anxietate şi stres. Cât de util a fost/ar fi fost în acel moment un sprijin constând în simpla aprobare a acțiunilor dumneavoastră de către cineva competent? Încercați să-i identificați, dintre colegii de serviciu/prietenii dumneavoastră, pe aceia

care au o trebuință de aprobare mai ridicată şi acționați în dublu sens: sprijiniți-i în luarea unor decizii şi recompensarea extrinsecă, dar încercați să le diminuați această nevoie prin creşterea ariei în care pot acționa independent de aprobarea celorlalți. Atenție, nu toate persoanele care par la o primă vedere a manifesta o trebuință de acord ridicată o şi au într-adevăr (spre exemplu, uneori o putem vedea ca pe o strategie manipulativă)! Fenomenul acționează şi invers!

*

Imaginați un „ghid" pentru colegii/prietenii dumneavoastră care să răspundă la probleme de tipul: cum să îți arăți simpatia sau înțelegerea față de ceilalți; cum să oferi şi să primeşti sprijin; depăşirea prejudecăților gen „oamenii vor crede că sunt slab dacă le cer ajutorul" etc., ținând cont de realitățile din grupul dumneavoastră.

La polul opus, nu trebuie să omitem faptul că grupul poate fi, de asemenea, o sursă de critici, nepăsare, dezacorduri şi egoism ; acest lucru a fost numit, în literatura de specialitate, *efectul negativismului*. Rook afirmă că daunele produse de stresul social sunt, în general, mai mari decât cele provocate de stresul nonsocial, iar efectele negative ale interacţionării sociale greşite sunt mai puternice decât beneficiile aduse de situaţiile sociale de acordare de sprijin. Astfel, devine evident faptul că, dacă suportul social este format în cea mai mare parte a sa din criticism şi condescendenţă (şi să ne gândim cât de frecvente sunt astfel de manifestări ale suportului social în practică), în locul creşterii stimei de sine şi a sentimentului de control al situaţiei în care se află, individul este îndemnat spre sentimente de vinovăţie, se vede pe sine drept incompetent, slab şi dependent de alţii şi – nu în ultimul rând – de situaţie. În acest mod, putem sublinia importanţa strategiilor care vizează oferirea unui suport social pozitiv/de aprobare, strategii ce pot fi urmărite pe o plajă largă de opţiuni.

Motivele de putere

Am putea spune că nevoia de aprobare şi nevoia de putere reprezintă cuplul de două forţe care, alături de celelalte trebuinţe descrise în acest capitol, pun în mişcare motorul acţiunii umane. Motivaţia pentru o astfel de afirmaţie este realitatea curentă, în care cei ce au o nevoie puternică de aprobare îşi găsesc satisfacerea acestei nevoi din partea unora dintre cei ce manifestă o trebuinţă de putere ridicată. Chiar dacă această perspectivă este corectă, în fapt, ea reprezintă doar un revers al medaliei ; în realitate, de multe ori, cei care au o trebuinţă de putere ridicată manifestă şi o trebuinţă de aprobare destul de însemnată. Totuşi, aceasta din urmă este mult mai nuanţată, este mai puţin manifestă şi câteodată este mascată de alte comportamente.

Luați exemplul unui individ pe care îl caracterizați ca având o trebuință de putere ridicată (un şef de la serviciul dumneavoastră ori un personaj din viața publică pe care l-ați putut observa în mass-media). Încercați să discerneți modalitățile sub care apare la acesta nevoia de aprobare (la o privire mai atentă, veți descoperi aspecte la care nu v-ați fi gândit anterior). Ce diferențe sunt între modul de manifestare a nevoii de aprobare la aceste persoane şi modul în care se manifestă nevoia de aprobare la oamenii ce nu au simultan şi nevoia de putere? Avem de-a face aici cu un conflict al nevoilor ori cu o intersectare şi completare a lor?

Studiile au arătat că există persoane cu o nevoie de putere mai mare decât a celor din jur, care se dezvoltă în direcţia unei caracteristici de personalitate – similar nevoii de afiliere, realizare şi aprobare socială (McClleland, Burnham, 1976) ; această trebuinţă se manifestă prin faptul că indivizii resimt necesitatea dominării celorlalţi, încearcă nevoia să-i supună controlului pe cei care se află în apropierea lor. Nevoia de putere poate fi definită şi ca „nevoia de a câştiga recunoaştere, influenţă sau control asupra altor indivizi sau asupra unor grupuri” (Morris, 1990, p. 428).

Astfel, unele dintre persoanele pe care le cunoaştem sunt mai interesate decât altele de succes, bani, poziţie socială ocupată, aprobarea celorlalţi, puterea şi dominanţa în grup etc. Nevoia de putere se focalizează mai degrabă pe impactul asupra celorlalţi, pe controlul lor (spre deosebire de nevoia de realizare, care, aşa cum vom vedea, se centrează pe dobândirea excelenţei). Persoanele din această categorie sunt mai *interesate de prestigiu* decât de excelenţă. Winter (*apud* Carlson, 1993) a observat că persoanele care obţin scoruri ridicate la nevoia de putere tind să caute în jur poziţii de autoritate ; de asemenea, înclină să devină prietene cu persoanele care nu sunt foarte populare, probabil din cauza faptului că acestea sunt mai uşor de dominat. În experimentul lui Winter, studenţii care aveau această nevoie doreau să iasă mai mult în evidenţă, de exemplu prin fixarea unor tăbliţe cu numele lor pe uşa de la propriul dormitor.

Cei care au această trebuinţă de putere mai accentuată pot să o experimenteze exprimându-se printr-un tip de putere ori prin conjugarea simultană a mai multora (o persoană care deţine o funcţie managerială îşi poate dezvolta un sistem de recompensare-pedepsire bazat pe puterile de acest tip, dar şi de legitimare prin funcţia pe care o îndeplineşte). Astfel, o să vedem mai departe cum manifestarea nevoii de putere nu îmbracă întotdeauna o arie unitară. Preluând tipologia clasică aparţinând lui French şi Raven (French, Raven, în Hinton, Reitz, 1971), putem observa cinci baze ale puterii sau influenţei :

1. Puterea *recompensatoare* este puterea a cărei bază e constituită din abilitatea de a răsplăti. În această categorie se încadrează satisfacerea unor dorinţe ale celorlalţi.
2. Puterea *coercitivă* – ceilalţi se aşteaptă să fie „pedepsiţi" de persoana în cauză dacă nu se conformează încercării de influenţă a acesteia. Este vorba despre acelaşi instrument recompensator, dar de data aceasta avem de-a face cu o „răsplată negativă".
3. Puterea *referenţială* presupune identificarea celorlalţi cu persoana în cauză ; o persoană sau un grup de prestigiu constituie un model de referinţă cu care încearcă să se asocieze sau să se identifice alţii – care le adoptă atitudinile sau convingerile.
4. Puterea *legitimă* se bazează pe înţelegerea de către ambele părţi a faptului că cineva are dreptul să pretindă ascultare de la ceilalţi

(şi aici întâlnim exemple de relaţii părinte-copil, profesor-elev). Ea implică un cod sau un standard acceptat de către ambii parteneri. Denis McQuail (1999) spune că există matrice sociale definite de procesul comunicativ în acest sens : astfel, se aşteaptă de la profesori să-şi educe elevii, de la managerul unei organizaţii să-şi conducă subordonaţii etc. Asemenea dezvoltări ale puterii legitime sunt necesare, întrucât ele regularizează interacţiunile sociale în direcţia unor principii nescrise de evoluţie dezirabilă.

5. Puterea *expertului* specifică atribuirea, în acest caz, de cunoştinţe superioare persoanei în cauză, care au impact asupra structurii cognitive a celorlalţi (străinul care acceptă recomandările unui localnic, informaţiile din ziar etc.). O astfel de putere este determinată de contextul situaţional şi instituţional, în cazul în care, prin definiţie, ceilalţi nu sunt în mod normal în postura de a evalua corectitudinea informaţiei primite.

La aceste cinci baze ale puterii s-au adăugat încă două : puterea informaţională şi puterea de conexiune (Raven, Kruglanski, respectiv Hersey, Goldsmith, *apud* Schmuck, Schmuck, 1992, p. 113). Astfel, puterea informaţională se referă la posedarea unei dinamici comunicaţionale fundamentate în informaţii despre istoria, cultura, abilităţile grupului ; spre exemplu, la o persoană cu „state vechi" în firmă se apelează de fiecare dată când sunt probleme. La rândul ei, puterea de conexiune este caracterizată de numărul de relaţionări apropiate pe care le are o persoană cu alţi membri (sau cu membri importanţi/cheie).

Care dintre tipurile de putere explicate mai sus vă sunt caracteristice? Care este motivația conform căreia apelați la un tip de putere sau altul?

*

Care sunt tipurile identificate a fi „apelate" de către managerul dumneavoastră?
Cum ați putea să vă extindeți influența asupra şefului dumneavoastră, ştiind informațiile despre tipul de putere exercitat de acesta?

Motivele de cunoaştere (curiozitatea)

O expresie curentă spune : „Curioşii mor repede" (incriminând astfel persoanele foarte curioase de a afla un anumit lucru), fără a se ţine seama de faptul că, aşa cum se apreciază în literatura de specialitate, curiozitatea joacă un rol extrem de important în procesul de supravieţuire, atât la animale, cât şi la oameni. Spre exemplu, Berlyne (*apud* Coon, 1983) le-a prezentat, într-un experiment, unor copii mai multe desene de complexităţi diferite ; copiii au petrecut mai mult timp studiind desenele mai complexe în comparaţie cu perioada destinată celor mai simple. De altfel, se ştie că întotdeauna copiii par să aibă un apetit aproape nelimitat pentru stimulare.

Considerați că aveți o tendință spre curiozitate mai pronunțată ori mai puțin accentuată? Gândiți-vă la câteva situații şi analizați răspunsul pe care îl veți oferi: (1) atunci când pe o masă se află o cutie, simțiți nevoia de a-i cunoaşte conținutul?; (2) dacă auziți un sunet necunoscut, doriți să explorați mediul înconjurător pentru a afla ce îl produce? Astfel de întrebări ne ghidează în direcția aflării gradului de curiozitate pe care îl manifestăm; totuşi, se poate afirma că pe un interval variabil pentru fiecare dintre noi, curiozitatea se află (aşa cum am remarcat mai devreme) în însăşi structura ființei umane (reflectați o clipă la un singur exemplu – cât timp şi efort emoțional investiți în urmărirea unui film ori în lectura unei cărți de factură polițistă pentru a afla la final cine era „vinovatul" – şi este vorba numai despre o situație simulată!).

Această nevoie îşi găseşte rezolvarea prin intermediul activităţii de explorare (curiozitatea se pare că este o nevoie înnăscută, încadrabilă în categoria motivelor intrinseci) ; am ales să o includem aici deoarece urmărim o perspectivă mai largă, care ne situează dincolo de simplele trebuinţe fiziologice exploratorii, cunoaşterea dezvoltându-se ca un motiv social, aflat în conexiune cu motivele de realizare, de afiliere etc.

Pentru a o putea defini mai clar, vom porni de la un exemplu curent în viaţa fiecăruia dintre noi. Încercaţi să examinaţi următoarele două situaţii:

1. Azi, la ora 20, mă voi uita la filmul X pentru că mă interesează într-o măsură ridicată şi îl aştept de mult timp; totuşi, oare ce filme se difuzează pe celelalte programe?
2. Tocmai mi-am cumpărat o bluză care îmi place foarte mult. Oare ce cred colegii despre bluza mea cea nouă?

Iată două întrebări despre care, la o primă vedere, am putea spune că nu îşi au rostul, pentru că, în primul caz, dorim foarte mult să vizionăm filmul, deci există puţine şanse să găsim altceva mai interesant, iar în cel de-al doilea caz, am cumpărat bluza pentru că ne-a plăcut (atât în sine, cât şi cum ne stă cu ea, deci este mai puţin important ce gândesc ceilalţi). În cel de-al doilea caz putem identifica şi o tendinţă spre aprobare socială, totuşi ceea ce ne declanşează starea de nerăbdare în a o arăta celorlalţi este curiozitatea. Astfel, nu ne-am putut abţine să nu ne adresăm asemenea întrebări. Curiozitatea/nevoia de a şti este o trebuinţă ce poate fi identificată drept unul dintre elementele fundamentale ale acţiunii noastre cotidiene, căci, în grade diferite, o găsim la toţi oamenii. Mai mult, ea conduce comportamentul şi la unele animale – o serie de experimente (Berlyne, 1966, în Davidoff, 1987, p. 301; Butler, în Coleman, Glaros, 1983) indică faptul că maimuţele care au fost subiectul unui experiment au fost capabile să se joace nouăsprezece ore încontinuu cu o uşă închisă între încăperea lor şi o altă cameră, pentru a vedea ce se întâmplă dincolo de uşă; în alt experiment, maimuţele învăţau să rezolve o problemă în situaţia în care li se permitea să vadă dincolo de cuşcă: dacă de fiecare dată vedeau altceva (mediul din jurul cuştii se schimba), ele tindeau să înveţe mai repede decât dacă în jurul cuştii mediul era neschimbat.

De asemenea, vă aduceţi aminte că, atunci când am vorbit despre teoria stimulării, am subliniat modul în care atât fiinţa umană, cât şi animalele tind să se aventureze într-un demers exploratoriu atunci când sunt plasate într-un mediu necunoscut (spre exemplu, când ne schimbăm locuinţa). Astfel, comportamentul (atât cel uman, cât şi cel animal) este în mod semnificativ ghidat de curiozitate, iar factorul advers, de reducere a dorinţei de explorare, poate fi teama sau dorinţa de a fi precaut. Este o motivaţie a curiozităţii „cu orientare spre

supravieţuire, ţinând cont că animalele care încearcă noi experienţe sunt mai pregătite spre a observa şi a reacţiona în condiţii neaşteptate, care solicită decizii de viaţă şi moarte" (Davidoff, 1987, p. 301).

Desigur că nefamiliaritatea unor stimuli poate fi şi obositoare. Tot în cadrul teoriei stimulării am evidenţiat necesitatea unui optimum de stimulare ; dacă acesta este depăşit, fie suntem obosiţi sau stresaţi, fie nu mai reacţionăm adecvat deoarece intervine saturaţia. Remediul unei astfel de stări rezidă, pur şi simplu, într-o perioadă de linişte, de mai puţină stimulare.

În privinţa copiilor, prin intermediul educaţiei pozitive, curiozitatea poate fi extinsă, pe când, dimpotrivă, printr-o educaţie defectuoasă, aceasta poate fi înăbuşită în diferite grade.

Încercați să identificați câteva acțiuni concrete care să definească o astfel de educație pozitivă ce urmăreşte să stimuleze nevoia de curiozitate la copii. Porniți de la rezolvarea situației opuse descrise în următorul caz: Ionel este un copil de patru ani care îşi manifestă permanent curiozitatea. El întreabă pe toată lumea despre toate lucrurile. Părinții lui au obosit repede şi consideră că au găsit soluția să diminueze stresul produs de întrebările copilului. Ei au conceput un set de reguli pe care Ionel trebuie să le urmeze; regulile sunt de tipul: (1) Ionel nu trebuie să pună decât o singură întrebare pe zi; (2) de cîte ori copilul pune întrebări, părinții îi răspund prin formulări stereotipe: „Nu trebuie să ştii asta", „Eşti prea mic să afli asta", „Nici noi nu ştim" ori „Curioşii mor repede, nu este bine să fii prea curios"; (3) încearcă să îi ocupe lui Ionel timpul cu activități pe care acesta le cunoaşte (de exemplu, îi cer să se joace cu aceleaşi jucării pe care le are de mai de mult) etc. Unde greşesc părinții lui Ionel? Dacă ați fi consilierul acestor părinți, ce le-ați spune? Încercați să identificați acum acele acțiuni concrete – ce constituiau sarcina exprimată la începutul acestui exercițiu – de educație pozitivă care să stimuleze nevoia de curiozitate (în nici un caz inhibarea ei!!!, ca în cazul părinților lui Ionel) la copii şi concepeți câteva argumente „forte" prin care să-i convingeți pe părinții lui Ionel că este bine să le aplice.

Motivele de realizare*

Cei care sunt motivaţi de această trebuinţă încearcă să atingă standarde de excelenţă. Indiferent dacă vor exista sau nu o recunoaştere, laude, bani, nevoia este puternic susţinută intrinsec, persoanele depunând un efort consistent pentru a obţine cele mai bune rezultate.

Cea mai cunoscută metodă de măsurare a motivaţiei de realizare este TAT (*Thematic Apperception Test*) ; ea presupune asociaţii libere sub forma unor povestiri scurte pe baza unor imagini relativ ambigue. Participanţii (*cf.* Gorman, 2004) sunt rugaţi să descrie ce văd (starea personajelor, relaţiile dintre acestea, ce se poate întâmpla după aceea şi ce vor face personajele, ce s-a întâmplat înainte, ce este dorit de către cine etc.). În spatele răspunsurilor primite pot fi decelate motivele persoanelor care interpretează imaginile (de exemplu, o persoană flămândă va construi propria interpretare în jurul hranei). În acelaşi timp, se poate observa dacă participanţii au o nevoie ridicată de realizare (dominaţi de dorinţa de a avea performanţe, aceştia dovedesc mai multă ambiţie). Este o manieră specifică psihologiei să dezvăluie motivele aflate dincolo de nivelul conştient prin astfel de metode, asociaţiile realizate fiind indicatori ai motivelor particulare ale subiecţilor.

În urma aplicării unei testări de acest tip, Atkinson (*apud* Bourne, Ekstrand, Dunn, 1988, p. 240) a concluzionat că „măcar doi factori trebuie luaţi în considerare când vorbim despre *realizarea* personală", evidenţiind astfel două tendinţe aparent similare, însă diferite : (1) obţinerea succesului ; (2) evitarea eşecului. De ce ?

În practică, cele două au tendinţa de a se confunda, de aceea considerăm că este important să le descriem succint. Comportamentul persoanei în fiecare dintre cele două cazuri este revelator : astfel, în situaţia motivării în direcţia succesului, persoana : (1) va căuta în mod activ provocări şi va insista să se implice ; (2) aspiră la excelenţă în propria performanţă ; (3) se simte bine în momentul în care performează în faţa celorlalţi şi va valoriza feedbackul acestora ; (4) nu se teme de eşec (este cel mai important determinant al motivaţiei de tip obţinere a succesului). Spre deosebire de cazul

* *Achievement motives*.

anterior, în situaţia unei persoane puternic motivate pentru evitarea eşecului, perspectiva este exact opusă: se evită provocările, este ales un oponent foarte uşor de învins mai degrabă decât unul dificil, persoana nu este deschisă spre evaluarea provenită de la ceilalţi, uzual „învinovăţeşte" pentru propriul eşec elemente externe, se gândeşte adesea la eşec etc. Cogniţiile şi emoţiile pot crea anxietate legată de eşec sau de succes.

Identificați între colegii din jurul dumneavoastră atât o persoană motivată în acțiunile sale pentru a obține succesul, cât şi una centrată pe evitarea eşecului. Chestionați-i, încercând să aflați ce experiențe trecute le-au determinat o astfel de opțiune. Încercați să găsiți o strategie prin care persoana motivată spre evitarea eşecului să se focalizeze în viitor pe obținerea succesului. Atenție, este posibil ca, de multe ori, să nu îşi dea seama de diferența dintre cele două şi va fi probabil necesară o etapă de explicare a modului în care se comportă şi a legăturii dintre aceste comportamente şi diminuarea şanselor persoanei de a obține succes.

Putem spune aşadar că există două căi diferite de acţiune: de pildă, să presupunem că în cazul unui test universitar aveţi posibilitatea să alegeţi fie mai multe întrebări, dar mai uşoare, pentru a obţine punctajul maxim, fie mai puţine întrebări, dar mai dificile. Care credeţi că este calea pe care o va alege o persoană cu o înaltă dorinţă de realizare? Răspunsul este unul mai nuanţat, şi în fapt introduce echilibrul între cele două tendinţe; mai precis, ambele căi pot fi alese de o astfel de persoană, ceea ce le diferenţiază fiind nu această trebuinţă, ci gradul de anxietate, teama de a nu eşua. Persoanele care vor avea nelinişti, îndoieli în privinţa rezultatelor vor alege, în principiu, sarcini mai uşoare. Şi în exemplul de mai sus, o persoană relativ anxioasă se poate orienta spre sarcinile dificile, ca dovezi ale „încercării dure/din greu la care se supune".

Unele cercetări indică astfel că persoanele cu o trebuinţă deosebită de realizare îşi fixează scopuri dificil de atins, dar realiste. Având succes, trăind satisfacţia succesului, acestea tind în continuare să îşi fixeze scopuri înalte, iar dacă au eşecuri, nu sunt cu adevărat

supărate din cauza lor, ştiind că au depus toate eforturile pentru atingerea scopurilor. Cei cu o motivaţie scăzută de realizare, conform lui Atkinson şi Birch, nu trăiesc neapărat bucuria succesului, cât mai degrabă starea de uşurare reieşită din evitarea eşecului (*apud* Bernstein, Roy, Srull, Wickens, 1991, p. 457).

Cercetările au demonstrat astfel că teama de eşec şi-a pus în mod negativ amprenta asupa motivaţiei de realizare, în urma povestirilor reieşite din aplicarea TAT evidenţiindu-se că, în măsura în care „teama de eşec este mai mare, motivul de realizare este mai mic" (Bower, Bootzin, Zajonc, Hall, 1987, p. 293). Aceiaşi autori, citând studiile iniţiale efectuate pe această temă, arată că subiecţii care au avut performanţe mai bune şi rezolvau sarcini prelungite din punct de vedere temporal au avut şi scoruri mai mari privind motivaţia înaltă de realizare la TAT.

Studiile au arătat că oamenii tind să-şi diminueze teama de eşec atunci când la decizia pentru o problemă participă în cadrul unui grup (şi nu singuri) ; astfel, ei devin mai motivaţi să accepte riscurile unei situaţii în momentul participării la o dezbatere de grup decât în cazul în care decizia este luată în mod individual. Kogan şi Wallach (*apud* Doise, Deschamps, Mugny, 1996) au iniţiat un experiment în care subiecţilor dintr-un grup li se cerea mai întâi să răspundă individual la un chestionar, apoi să ia o decizie în urma unei discuţii a întregului grup şi, în final, să răspundă din nou la chestionarul iniţial (opiniile se puteau schimba între cele trei faze). Problema urmărea alegerea pe o scală între o decizie cu un grad de risc scăzut şi o decizie cu un grad de risc ridicat. Astfel, să spunem, spre exemplu, că o persoană lucrează de la terminarea studiilor într-o firmă mare, unde are o slujbă sigură şi un salariu modest, dar care în general îi ajunge pentru cheltuielile necesare unui trai decent ; pe de altă parte, este mai mult decât probabil ca salariul să rămână la aceste cote până la ieşirea sa la pensie. La un moment dat, o firmă mică, dar activă îi oferă persoanei în cauză un salariu de început mai ridicat şi posibilităţi de obţinere a unor creşteri şi mai mari (eventual, acţiuni la firmă). Problema este că firma are un viitor incert, îşi poate dezvolta o piaţă, dar la fel de bine poate să dea şi faliment.

S-a observat că participanţii la un asemenea experiment tind să fie mai prevăzători în deciziile individuale, dar să opteze pentru decizii mai riscante atunci când concluziile sunt rezultatul dezbaterilor

din cadrul grupului. Se pune întrebarea : ce ne motivează să alegem opţiuni care implică un risc mai mare atunci când luăm decizia împreună cu alţii ?

Gândiți-vă că un număr însemnat dintre deciziile aparținând realității sociale sunt luate în cadrul unor grupuri; să reflectăm asupra unui singur exemplu: într-o firmă, un departament care hotărăşte politica organizației este, în fapt, un grup de oameni. Prin prisma celor afirmate mai sus, considerați că managerii din firmă ar trebui să ia în calcul „riscurile" de a se ajunge la decizii prea riscante? Sau o astfel de perspectivă conduce, în fapt, la diminuarea temerii de eşec?

Putem observa că motivaţia de realizare este o componentă importantă a procesului de profesionalizare a fiecăruia dintre noi. Aceasta şi pentru că, aşa cum apreciază Weiner în urma studiilor efectuate (*apud* Bower, Bootzin, Zajonc, Hall, 1987), în viaţa de zi cu zi, persoanele care dovedesc o motivaţie de realizare mai înaltă tind să urmeze cariere provocatoare, suficient de complexe, dar nu atât de dificile încât să sfârşească prin eşec. Astfel, am văzut deja că persoanele cu o motivaţie de realizare redusă aleg fie sarcini extrem de uşoare, cu succes sigur (chiar dacă recompensa este mică), fie sarcini extrem de dificile, pentru care nu pot fi blamate în caz de nereuşită.

Nevoia de realizare este cea care determină aşteptările pe care le avem în a îndeplini cu succes o anumită sarcină. Valoarea acestor obiective depinde aşadar de nivelul la care credem că ele se vor îndeplini. Referitor la persoanele cu o motivaţie scăzută de realizare, care aleg sarcini extrem de dificile pentru a nu fi responsabilizate de un eventual eşec, nu doar sarcina, ci şi obiectivele stabilite pot să indice o astfel de motivaţie scăzută de realizare. Astfel, în cazul în care copilul dumneavoastră are de făcut un proiect pentru ora de fizică, desigur că i-ar plăcea foarte mult să primească Premiul Nobel pentru respectivul proiect, dar şansa ca acest lucru să se întâmple este aproape nulă. În acest mod, speranţa copilului dumneavoastră că va câştiga cu proiectul său Premiul Nobel pentru fizică nu este un motivator prea bun pentru comportamentul său. Trebuie găsiţi alţi motivatori (extrinseci şi intrinseci), care să aibă un procent de îndeplinire mai ridicat.

Vă propunem acum să reeditați exercițiul de mai devreme, dar modalitatea de identificare a persoanelor să fie puțin diferită. Astfel, căutați în mediul social în care vă desfășurați existența persoane cu o carieră provocatoare, care au succes şi sunt apreciate pentru acest lucru, şi persoane care aleg de fiecare dată sarcinile mai simple (în care vor avea cu siguranță succes, dar nimeni nu le va lăuda pentru asta, nefiind nici un eroism să rezolvi o problemă pe care oricine o putea soluționa) ori care aleg de fiecare dată sarcinile cele mai dificile (ceea ce, aşa cum am văzut mai devreme, înseamnă o deresponsabilizare, în caz de nereuşită ei reacționând în maniera : „Ai văzut ce greu era, nimeni nu ar fi putut face asta"). Urmăriți-le comportamentul pe o perioadă mai lungă de timp, apoi încercați să aflați în urma unor interviuri/discuții cu ei ce experiențe anterioare le-au determinat această perspectivă.

Până acum am vorbit despre teama de eşec ca motivator ineficient în comparaţie cu focalizarea pe obţinerea succesului. Dar putem vorbi şi despre *teama de succes* ? Acest termen este aparent paradoxal, dar explică foarte bine o stare de lucruri ; să vedem despre ce este vorba, pornind de la două întrebări-cheie : „V-aţi ascuns vreodată talentele în spatele activităţii grupului ? " şi „Aţi preferat vreodată să nu câştigaţi, deşi puteaţi să o faceţi ? ". Dacă aţi răspuns afirmativ, este probabil să fi resimţit ceea ce se numeşte *teama de succes*. Există trei motive mari pentru care cineva ar dori să evite succesul (repetăm, lucru ce pare paradoxal la o primă vedere) :

1. Succesul poate cere o schimbare stresantă în autodefinirea pe care o are individul (chiar dacă pare ciudat, oamenii au o părere faţă de propria persoană care funcţionează pe matricea mecanismelor de apărare – astfel, în pofida unei păreri proaste faţă de propria persoană, schimbarea acestei opinii poate părea mai greu de acceptat decât păstrarea ei).
2. Multe persoane pot încerca teama de a fi respinse când se evidenţiază în cadrul grupului (gândind lucruri de genul : „Ceilalţi mă vor invidia", „Ce vor spune oare aceştia ? ").
3. Unele persoane se tem că li se vor pretinde mai multe lucruri/vor exista aşteptări mai mari în ceea ce le priveşte, atunci când vor deveni „persoane de succes" (Tresemer, *apud* Coon, 1983).

Psihologul Matina Horner (într-un studiu publicat în noiembrie 1969, în *Psychology Today*, vezi *Psychology Today*, culegere de texte editată de Chance, Harris, 1990) a cercetat printre primii teama de succes, având deopotrivă subiecţi femei şi bărbaţi ; cercetătoarea a evidenţiat în mod special la subiecţii de sex feminin fenomenul ce poate fi numit „teama de succes", motivat de trei domenii de influenţă :

- Teama de *rejecţie socială* : presupune temerea că succesul va atrage singurătatea, lipsa de popularitate şi chiar că nu se vor mai căsători ; toate acestea nu atrăgeau însă considerarea de către studenţi a faptului că succesul are un preţ prea mare, ci doar tristeţea şi regretul că există astfel de costuri ; practic, acest motiv ne indică nu teama de succes a femeilor, ci teama de rejecţie.
- Modul în care se definea feminitatea : succesul poate atrage o redefinire a feminităţii, ilustrată printr-o lipsă a acesteia şi taxarea ei ca atare în anumite arii de activitate.
- Ideea conform căreia „o femeie nu poate reuşi" : succesul nu poate fi al femeilor (în anumite profesii sau în general) ; ultimele două explicaţii îşi au originea în stereotipuri şi prejudecăţi sociale existente la un anumit moment dat în societate (Horner, în Chance, Harris, 1990, pp. 105-107).

De asemenea, Horner a evidenţiat că abilitatea de a obţine succesul este foarte importantă. Testând un număr egal de femei şi bărbaţi (subiecţi cu abilităţi şi inteligenţă asemănătoare), dându-le să rezolve o sarcină atât într-o situaţie necompetiţională, individual, cât şi într-o situaţie competiţională, performanţele au fost variate de la un context la altul :

- Un număr semnificativ de bărbaţi au avut rezultate mai bune în situaţia de competiţie decât în situaţia necompetiţională (mai mult de două treimi dintre subiecţi).
- Femeile au avut performanţe mai bune în situaţiile în care nu exista competiţie şi mai puţin de o treime dintre femei au avut rezultate mai bune în situaţia de competiţie.
- Subiecţii-femei cu teamă redusă de succes au avut rezultate asemănătoare bărbaţilor, adică mai bune şi în situaţia de competiţie.

– Femeile evaluate ca având teamă crescută de succes au spus că pentru ele era mai important să reuşească să rezolve sarcina în situaţia când lucrau individual şi necompetiţional, pe când femeile care nu aveau teamă de succes optau pentru reuşită în ambele situaţii, neexistând diferenţe statistice (Horner, în Chance, Harris, 1990, p. 108).

O posibilă diferenţiere în abordarea succesului de către femei şi bărbaţi poate fi explicată prin cercetările în domeniu (Koestner, Zuckerman, Koestner, 1989 ; Licht, Dweck, 1984 ; Kernis, Brockner, Frankel, 1989 etc.). Se pare că este vorba despre o percepţie indusă de la vârste fragede de către adulţi – fetele tind să atribuie un eşec lipsei lor de abilitate, vizualizându-se ca fiind incompetente. De ce se întâmplă acest lucru ? Studiile citate arată că, de regulă, cadrele didactice procedează diferenţiat cu fetele, respectiv băieţii când acestea/aceştia fac erori – atunci când fetele nu reuşesc în şcoală să rezolve o sarcină, li se arată ce au făcut greşit, cum să procedeze etc. (aşadar, „nu s-au priceput"), iar de multe ori, când băieţii greşesc, li se spune că „nu au fost atenţi/nu s-au concentrat eficient".

Deşi studiul Matinei Horner este relativ vechi şi nu mai putem (probabil) considera valide concluziile lui în totalitate (cercetări ulterioare infirmându-le parţial – am amintit deja studiile lui Tresemer, care nu indică diferenţieri semnificative între femei şi bărbaţi în teama de succes), mai există încă rămăşiţe ale unor mentalităţi descrise de cercetătoare. Se poate însă observa că o astfel de teamă poate apărea la orice persoană, fie că este bărbat ori femeie. Oricum, Lois Hoffman (în Chance, Harris, 1990, p. 109), mergând pe urma subiecţilor (de sex feminin) iniţiali ai lui M. Horner, a aflat că teama de succes nu i-a împiedicat pe aceştia să absolve colegiul cu rezultate excepţionale !

Puteți să vă investigați (la nivel incipient) propria teamă de succes citind cu atenție microchestionarul următor (Zuckerman, Allison, *apud* Coon, 1983):

1. Sunt fericit(ă) doar atunci când ceea ce fac fac mai bine decât ceilalți.
2. Realizările ne aduc respect.

3. Este extrem de important pentru mine să am performanțe în toate lucrurile pe care le experimentez.
4. Uneori, costul succesului obținut este mai mare decât recompensa.
5. Cred că persoanele de succes sunt de multe ori triste şi singure.
6. Cred că „importanța succesului" a fost prea mult accentuată în cultura noastră.

Dacă ați fost de acord cu primele trei afirmații, atunci aveți probabil o atitudine pozitivă față de succes. Dacă, în schimb, vă regăsiți mai degrabă în celelalte trei, aveți tendința de a evita succesul.

În cele ce urmează, vom accentua o dată în plus legătura dintre motivul de realizare şi performanţă (aspecte anticipate deja) ; astfel, trebuie să ne punem acum o întrebare firească (dată fiind centrarea noastră pe dezvoltarea personală) : facilitează motivele de realizare învăţarea şi performanţa ? Conform unor cercetări citate de E. Murray (1964), persoanele cu o trebuinţă de realizare înaltă se află într-o astfel de situaţie – învaţă mai rapid şi mai bine să îndeplinească anumite sarcini decât cele cu o motivaţie de realizare scăzută, în schimb nu rezistă sarcinilor rutiniere şi plicticoase. Un experiment al lui Elizabeth French, citat, de asemenea, de E. Murray, arată că subiecţii (cadeţi de aviaţie) au fost puşi să îndeplinească o sarcină în una dintre situaţiile ce urmează :

a) examinare în condiţii relaxate – trebuiau „doar să încerce nişte teste" ;
b) examinare motivată ca fiind „teste de inteligenţă a căror aplicare le va influenţa cariera" ;
c) examinare motivată extrinsec – „primii cinci ce vor termina proba vor părăsi examinarea cu o oră mai devreme".

În fiecare situaţie exista un grup de subiecţi cu un nivel scăzut al motivaţiei de realizare şi un grup ce poseda un nivel înalt al acestei motivaţii. Rezultatele au fost cele aşteptate în unele cazuri, dar şi surprinzătoare în altele :

– Nu au fost diferenţe semnificative între subiecţi în prima situaţie : astfel, şi cei cu o motivaţie înaltă spre autorealizare, şi cei cu o motivaţie scăzută au avut rezultate relativ asemănătoare.

– În situaţia (b), cei cu o motivaţie înaltă de autorealizare au avut rezultate mai bune.
– Când li s-a promis o oră liberă (deci o motivaţie extrinsecă), subiecţii cu o motivaţie de realizare scăzută au avut realizări mai bune decât ceilalţi (chiar dacă diferenţele nu au fost mari, putem observa că este mai greu să obţinem creşterea motivaţiei la cei cu o dorinţă de realizare înaltă prin recompense extrinseci).

La cele spuse mai sus, Dempsey şi Zimbardo introduc în ecuaţie şi aspecte referitoare la „nivelul de aspiraţie" (Dempsey, Zimbardo, 1978, p. 227). Ei arată că persoanele cu o nevoie de realizare înaltă încearcă permanent să-şi depăşească standardele. McClelland (*apud* Dempsey, Zimbardo, 1978) a realizat un studiu în care a arătat că există o corelaţie directă între persoanele cu standarde înalte şi nevoia de a dezvolta o afacere. Studiile indică statistic că persoanele cu o nevoie înaltă de realizare depăşesc media în privinţa expansiunii unei afaceri şi câştigă mai mulţi bani decât cele cu o dorinţă de realizare redusă. Astfel, persoanele cu motive de realizare înalte încearcă nevoia de a „stăpâni" sarcinile – indiferent care ar fi acestea, de la hobby-urile sportive la afaceri şi activităţi intelectuale, artistice – şi au o mare satisfacţie reuşind. Acest lucru nu înseamnă că rezultatele sunt obţinute de la sine, că numai oamenii cu abilităţi deosebite au această trebuinţă, ci faptul că este o „luptă" fizică şi psihică uneori, implicând şi voinţa pentru atingerea rezultatelor deosebite dorite.

Luând în calcul o astfel de concluzie, imaginați un program care să dezvolte nivelul de aspirație la un copil. Optați pentru o perioadă mai lungă de timp (minimum șase luni) înainte de *follow-up* (evaluare ulterioară). Pornind de la acest program, încercați să vă analizați propriile standarde, propriul nivel de aspirație în relație directă cu succesele pe care le înregistrați. Ați dori să schimbați ceva? Cum ați face acest lucru? Alcătuiți un program în ceea ce vă priveşte pentru a vă automotiva în direcția unui nivel de aspirație mai înalt.

Se consideră că nivelul la care ajunge trebuinţa de realizare este „prestabilit" încă din copilărie, prin intermediul influenţelor părinteşti,

fiind afectat de modul în care este educat copilul. Gleitman (1981, p. 509) ne propune două tipuri prin care se poate „prestabili" trebuinţa de realizare :

1. Părinţii sunt cei ce stabilesc standardele de performanţă pentru copiii lor.
2. Părinţii le stabilesc sau nu copiilor lor credinţa că ei pot atinge acele standarde.

Rosen şi D'Andrade au efectuat un experiment privind performanţele unor copii şi manifestările lor în timpul unei sarcini ; copiii se diferenţiau în grupuri în funcţie de valoarea nevoii de realizare, în rest fiind asemănători din punctul de vedere al inteligenţei şi al clasei sociale. Experimentul s-a efectuat acasă, în prezenţa părinţilor, copilul având de construit un turn fără iregularităţi, cu ochii legaţi şi cu ajutorul unei singure mâini. Părinţii puteau face orice pentru a-şi ajuta copiii, dar nu aveau voie să atingă piesele de construcţie. În timpul experimentului s-a dovedit că părinţii au avut comportamente diferite :

– Părinţii ai căror copii aveau nivelul trebuinţei de realizare ridicat au prezis rezultate mai bune ale copiilor lor ; acest lucru este de înţeles, deoarece situaţia se întâmplă în mod uzual ; ei fixează standarde înalte pentru copiii lor.
– Pe perioada experimentului, în timp ce copiii îşi desfăşurau activităţile, părinţii ce fixaseră standarde înalte îi încurajau, felicitându-i călduros pentru fiecare realizare.
– Aceiaşi părinţi ce fixaseră scopuri înalte copiilor lor (de-a lungul vieţii, nu doar în experiment) au demonstrat un comportament prietenos, apropiat ; fără să se ridice de pe scaun, stând oarecum depărtaţi de copil, ei l-au lăsat să ia singur decizii, dându-i doar unul-două indicii, dar rar spunându-i ce să facă.
– Părinţii ai căror copii aveau nevoi de realizare scăzute au fost mai degrabă dominatori, au dat multe indicaţii, se arătau iritaţi când lucrurile nu mergeau întocmai cum doreau ei, tendinţă care evident inhibă orientarea spre excelenţă a copiilor (*apud* Gleitman, 1981, p. 509).

Cercetări ulterioare au stabilit indicatori suplimentari ; astfel, ele au arătat că standardele de excelenţă trebuie să fie în acord cu capacităţile copiilor, fixarea unor standarde nerealiste producând

efecte inverse în raport cu performanţele. În plus, conform cercetărilor lui McClelland, părinţii ai căror copii au obţinut rezultate înalte la testele care priveau motivaţia de realizare:

a) îi încurajează pe copii să încerce îndeplinirea unor sarcini dificile, mai ales a unora noi;
b) oferă încurajări, laude, premii pentru succes;
c) încurajează copiii să găsească modalităţi de a reuşi, în loc să se plângă de eşec;
d) îi direcţionează pe copii în sensul „atacării" unor noi provocări dificile (*apud* Bernstein, Roy, Srull, Wickens, 1991, p. 458).

Ca o concluzie, putem spune că, dacă nu este fixat un standard optim al provocărilor, se ajunge în cele din urmă, pe termen lung, la standarde mai scăzute decât capacităţile efective ale individului.

Probabil că ştiți concepția populară după care „copiii trebuie să împlinească visele pe care părinții nu au putut să şi le realizeze". Considerați că o astfel de concepție sprijină ori, dimpotrivă, destabilizează creşterea nevoii de realizare? Care ar trebui să fie elementele la care părinții ar trebui să fie atenți pentru ca nevoia de realizare să se producă la cote optime, în funcție de capacitățile fiecărui individ?

Acelaşi tip de concluzii sunt susţinute şi prin studiile lui Marion Winterbottom (*apud* Murray, 1964); autoarea a ajuns la concluzii interesante în urma unor investigaţii realizate asupra metodelor de educaţie folosite de părinţi (privind modul în care au fost educaţi unii copii de sex masculin, de 8 ani, ce deţin trebuinţa de realizare la nivel înalt). Aceştia au fost „instruiţi" în spiritul dobândirii independenţei, li s-au dat sarcini noi şi dificile pentru a le rezolva singuri, au fost încurajaţi să fie activi, energici, să-şi facă singuri noi prieteni, să intre în competiţii (dovedindu-se că au avut rezultate bune la acestea). Au fost recompensaţi de părinţi cu comportamente afectuoase. Cei cu motivaţii scăzute spre realizare s-au dovedit a fi fost educaţi într-o manieră mai restrictivă, neîncurajându-se creşterea stimei de sine, şi astfel copiii au devenit mai dependenţi.

Se observă că motivaţia de realizare se dezvoltă încă din copilărie, în mod sistematic (a se vedea educaţia primită de la părinţi), iar

uneori copiii pot învăţa indirect, din povestirile şi basmele citite (cum personajele învinq obstacolele etc.). Este bine să îi accentuăm copilului aceste lucruri : „I-a fost greu lui Făt-Frumos, dar a învins, nu este minunat ? ", direcţionându-l astfel să fie motivat prin realizările pe care le poate obţine. Totuşi, motivaţia de realizare se poate dezvolta şi mai târziu, la vârsta adultă, aşa cum a demonstrat McClelland (*apud* Bernstein, Roy, Srull, Wickens, 1991). Autorul a lucrat cu elevi şi studenţi ce posedau o motivaţie de realizare scăzută, încurajându-i să dezvolte fantezii despre succesul propriu, despre eşecurile apărute ce vor putea fi surmontate pas cu pas, despre perseverare, fără a se descuraja, şi, în final, despre gustul succesului. În urma experimentului, rezultatele acelor subiecţi s-au îmbunătăţit, motivaţia lor în direcţia realizării ameliorându-se.

Testați o astfel de perspectivă (pentru o viziune mai bogată, urmăriți şi capitolul destinat automotivării) în vederea dezvoltării unei motivații de realizare. Pentru aceasta, împreună cu colegii de serviciu, cu prietenii ori familia vorbiți despre succesele actuale, încercând să vă bucurați de ele împreună, despre succesele viitoare, încercând să trăiți „anticipat" bucuria pe care acestea o vor produce.

*

Analizați rolul integrării unei persoane într-un mediu competitiv în dezvoltarea nevoii acesteia de realizare. Alcătuiți un tabel comparativ între avantajele şi dezavantajele produse de atmosfera de competiție şi, respectiv, colaborare în modul în care individul îşi construieşte structura de personalitate. Să luăm, pentru exemplificare, cazul adolescentului Alexandru, pe care de mic copil părinții l-au dezvoltat în sensul unei atmosfere de competiție: el trebuia să fie cel mai bun de fiecare dată, nu avea voie să greşească ori să se situeze pe locul doi atunci când se confrunta cu alții. Cum credeți că reacționează astăzi Alexandru, ajuns adolescent? Nevoia sa de realizare corespunde unei percepții corecte a realității? Totuşi, unde au greşit părinții lui Alexandru, pornind de la ideea că studiile citate mai sus (cele care indică faptul că o atmosferă competițională stimulează nevoia de realizare) sunt corecte?

Helmreich şi Spence au descoperit, în urma cercetărilor efectuate, că un înalt grad de competiţie poate interfera negativ cu realizarea efectivă a persoanei. Subiecţi din diferite categorii – studenţi, oameni de afaceri, elevi de gimnaziu, oameni de ştiinţă – care au obţinut scoruri înalte la teste de performanţă aveau punctaje scăzute la măsurarea nivelului de competiţie implicat. *Efectul contraproductivităţii competiţiei* asupra realizării nu a fost pe deplin elucidat – se poate însă specula că oamenii înalt competiţionali se pot „îndepărta" de cei cu care ar putea colabora, deoarece preocuparea pentru câştigarea „competiţiei" îi distrage de la acţiunile necesare şi adecvate a fi realizate pentru atingerea scopurilor ; o altă ipoteză plauzibilă poate fi aceea că dorinţa copleşitoare de câştig/realizare conduce individul la depăşirea nivelului optim de stimulare, iar această depăşire atrage mai degrabă comportamente care împiedică performanţa în sarcinile complexe (*apud* Morris, 1990, p. 426).

La rândul lor, Fazio şi Zanna (*apud* Petty, Cacioppo, 1996) au sugerat, în urma unor studii efectuate, că atitudinile fundamentate în experienţa directă prezic comportamentele într-o proporţie mai mare decât atitudinile dezvoltate prin demers indirect (formate în urma recepţionării unor mesaje din partea altor persoane) ; în primul rând, au observat autorii, acest lucru se întâmplă datorită faptului că, prin experienţa directă, individul obţine mai multe informaţii despre un fenomen decât în cel de-al doilea caz, ceea ce-i oferă încredere în sine. Astfel, persoanele care experimentează autorealizarea, formându-şi profilul prin succes şi eşec, prin încercare şi eroare, pot să îşi dezvolte comportamente în acest sens în mai mare măsură decât cele care au la baza acestei nevoi o acţiune de „îndoctrinare" – din partea părinţilor, prietenilor sau a altor factori.

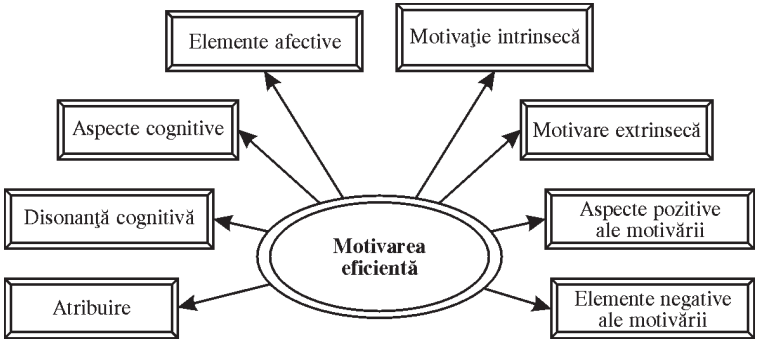
Alte cercetări, aparţinând lui Wiener (Bower, Bootzin, Zajonc, Hall, 1987), au încercat să pună în relaţie directă şi să explice eşecul sau succesul în funcţie de caracteristicile de personalitate. Astfel, persoanele cu valori înalte la motivaţia de realizare tind să atribuie performanţele factorilor interni – abilităţi proprii, însuşiri de personalitate proprii, efortul lor –, iar când apare eşecul, îl atribuie lipsei lor de efort. Persoanele cu o motivaţie scăzută în ceea ce priveşte realizarea atribuie succesul factorilor externi lor – sarcini uşoare, noroc –, iar insuccesul îl atribuie factorilor interni – lipsa unor capacităţi personale. Primii se implică mai mult în rezolvarea sarcinilor

pentru că ei atribuie insuccesul lipsei de efort şi, considerând că au abilităţile necesare succesului, persistă mai mult în activitate. Murray îi caracterizează pe cei care au o dorinţă înaltă de realizare ca fiind „încrezători în forţele proprii, acceptă responsabilităţi individuale, preferă rezultatele concrete ale muncii lor, sunt persoane care au calificative bune (la muncă sau şcoală), aleg experţi ca parteneri de muncă, rezistă presiunilor exterioare sociale" (Murray, 1964, p. 100).

Realizați un „caz" reprezentat de o poveste în care cineva are succes ori eşec şi cereți altor persoane să se identifice cu personajul; solicitați-le apoi să vă explice de ce acesta a avut succes ori eşec. Cum considerați că putem convinge o persoană să atribuie atât succesul, cât şi eşecul factorilor interni?

Fiecare dintre noi acţionează pe baza unei reţele complexe a acestor motive (fiziologice, de afiliere, aprobare, putere, realizare, la care se adaugă şi altele, spre exemplu, agresivitatea, independenţa etc.), fiind definiţi, de obicei, de pregnanţa unuia dintre acestea. Am văzut însă că toate (chiar şi cele fiziologice, într-o anumită proporţie) pot fi dezvoltate şi optimizate. Iată deci una dintre sarcinile specialistului în motivare (dar şi a fiecăruia dintre noi, atunci când dorim acest lucru în sfera automotivării).

5 Abordări în practica motivării



Gândiţi-vă la doi părinţi care doresc să îşi motiveze propriul copil să citească mai mult într-un anumit domeniu (şi să-i dezvolte astfel trebuinţa de realizare) ; ei încearcă acest lucru, fiecare, într-un mod diferit ; astfel, unul îi va spune : „Uite ce idee interesantă – nu ai vrea să ştii mai multe despre fenomenul acesta ? ”, iar celălalt îi zice : „Îmi place de tine pentru că ai reţinut această idee interesantă şi pentru că vrei să ştii mai multe”. Ambele abordări presupun dezvoltarea unei motivaţii ; sunt ele însă de aceeaşi natură ?

Să extindem „observaţia” asupra celor doi părinţi. Dorind să-şi motiveze copilul să citească în continuare, unul dintre ei îi va spune că îl va recompensa cu câte o bomboană pentru fiecare pagină citită, iar celălalt va încerca să-i arate „frumuseţea” cărţii respective şi să-i dezvolte plăcerea de a citi astfel de cărţi (şi nu numai). Din nou, ambele acţiuni conduc la motivarea copilului. Şi, la fel ca mai sus, ne vom pune din nou întrebarea : sunt acestea de aceeaşi natură ?

Acest capitol vă propune analizarea fenomenului motivaţional pe două axe : cognitiv-afectiv şi extrinsec-intrinsec (la care se va adăuga şi abordarea de tip pozitiv şi negativ în motivare). Înainte de a porni această analiză, să răspundem la exemplele formulate mai sus : astfel, în exemplul 1, primul părinte a folosit o motivare cognitivă, iar cel de-al doilea, o motivare afectivă ; în exemplul 2, primul părinte a folosit o motivare extrinsecă, iar cel de-al doilea, o motivare intrinsecă. Vă întâlniţi deseori cu astfel de situaţii în activitatea practică. Este momentul să identificăm mecanismele care se ascund în spatele fiecărei perspective.

Axa cognitiv-afectiv în motivare

Motivaţia cognitivă

Probabil că vă este cunoscută viaţa (şi moartea !) lui Giordano Bruno (1548-1600), filosof italian care s-a sacrificat (fiind ars pe rug de către Inchiziţie, ce l-a condamnat ca eretic) pentru că nu a vrut să renunţe la ideile lui.

Asemenea „cazuri" din istoria universală pot pune sub semnul întrebării perspectiva motivării prin nevoile „fundamentale" (apă, hrană, somn, sex etc.). Astfel, s-a observat că unele persoane tind să fie motivate superior de ideile şi convingerile proprii sau de opiniile la care au aderat. Sunt date numeroase exemple de indivizi supuşi unor torturi inimaginabile, ameninţaţi cu suprimarea fizică (ameninţare care, nu de puţine ori, a fost dusă până la capăt). Ce tip de motivaţie ar putea să susţină o astfel de anulare a legii conservării fiinţelor ?

Reflectați câteva momente pentru a pune în evidență două sau trei *idei* pe care le considerați foarte importante, ce vă susțin comportamentul. Încercați să efectuați o „anchetă" printre colegii dumneavoastră pentru a afla şi *ideile* care au o valoare deosebită pentru aceştia. Comparați ideile între ele şi intensitatea existentă a motivației la un moment dat.

Observaţii informale sugerează faptul că „ideile pot fi extrem de motivatoare" (Davidoff, 1987, p. 316); în unele cazuri, studiile în domeniu avansează chiar ipoteza primordialităţii nevoilor cognitive în faţa nevoilor „fundamentale". Astfel, uneori, dincolo de satisfacerea unor nevoi cum ar fi cele de hrană, sete etc., comportamentul nostru este ghidat de ideile, opiniile pe care le avem în legătură cu un anumit fenomen ori situaţie.

Analizați un caz concret în care un prieten sau un subordonat este motivat de o idee contrară ideilor dumneavoastră referitoare la situația respectivă. Cât de intensă ar trebui să fie acțiunea de motivare, venită din partea dumneavoastră, pentru a-l convinge să creadă în idei contrare?
V-ați surprins uneori folosind mai multă energie într-un astfel de proces de convingere/motivare decât era necesar?

De altfel, legătura dintre motivaţie şi cogniţie a reprezentat un câmp fecund de cercetări; concluziile acestora au vizat o interrelaţionare conform căreia motivaţia este cea care direcţionează procesele cognitive (să ne gândim la faptul că reţinem cu uşurinţă elementele aflate în sfera noastră de interes). Procesul nu se opreşte aici (avem de-a face cu un fenomen ciclic, care se desfăşoară sub forma unei spirale, deci evoluează), deoarece cogniţia se dovedeşte, la rândul său, un factor determinant pentru motivaţie (multe dintre interesele despre care vorbeam mai devreme sunt formate în urma procesului de educaţie, pe baza informaţiilor pe care le deţinem). Pentru a lua doar un exemplu, să ne gândim la un copil pierdut în sălbăticie şi adoptat de un furnicar: fiinţa umană va *învăţa* nu doar să mănânce furnici, ci şi să le considere delicatese în comparaţie cu alte lucruri.

Fiecare dintre noi foloseşte o „hartă" internă care îl ajută în înţelegerea lumii ce îl înconjoară şi i-o face mai predictibilă (ştim la ce să ne aşteptăm de la realitatea curentă). Această hartă este formată din elemente cognitive (numite cogniţii) ce sunt interrelaţionate în maniere variate; astfel, aceste cogniţii pot dezvolta una faţă de alta trei tipuri de relaţii: pozitive (ne gândim la „pâine" şi este probabil să ne gândim la „unt", deoarece aceşti doi termeni se află aproape

în sistemul nostru cognitiv, unul urmând celuilalt) ; negative („iubirea" şi „ura" pot să apară legate la rândul lor – ne gândim la una şi este posibil să ne gândim şi la cealaltă, dar ele se contrazic în momentul în care se referă la acelaşi obiect al acţiunii noastre) sau să se afle atât de departe una de alta, încât tind să se situeze în relaţii irelevante (Petty, Cacioppo, 1996). Mai mult decât atât, fiinţa umană are nevoie în viaţa proprie de ordine şi predictibilitate (Coleman, Glaros, 1983), încercând să îşi construiască un tablou coerent al lumii ce o înconjoară, un tablou pe care să-l poată înţelege ; în aceeaşi ordine de idei, chiar dacă tolerăm (între anumite limite) ambiguităţile şi haosul în unele situaţii, tendinţa este aceea de a găsi explicaţii pentru elementele care au importanţă în ceea ce ne priveşte. Astfel, să luăm exemplul persoanelor din societăţile primitive, unde s-au găsit cele mai „stranii" explicaţii (pentru lumea de astăzi, dar nu şi pentru acel moment) pentru fenomene ce nu putea fi înţelese cu informaţiile deţinute atunci (naşterea şi moartea, fulgerele şi tunetele etc.).

Din prisma motivaţiei cognitive, vom urmări aceste perspective în primele două tipuri de relaţii (dintre cele descrise mai sus) ; astfel, putem identifica două situaţii : în consonanţă ori în disonanţă. *Consonanţa cognitivă* ilustrează o stare psihologică în care elementele cognitive pe care le posedă o persoană sunt compatibile ; dimpotrivă, atunci când oamenii se confruntă cu elemente cognitive aflate în contradicţie, ei experimentează fenomenul de *disonanţă cognitivă*. Astfel, în primul caz, motivaţia poate fi explicată şi prin tendinţa oamenilor de a menţine acordul/consonanţa dintre elementele sistemului cognitiv. Să luăm exemplul unui conflict de rol : o persoană care este de părere că, într-o organizaţie, nou-veniţii trebuie lăsaţi să se descurce singuri (să identifice prin propria experienţă normele explicite şi implicite ale instituţiei în care au fost angajaţi) este numită de către managerul general drept *mentor* al proaspeţilor angajaţi (datorită cunoştinţelor vaste pe care le are în domeniu, este cea mai potrivită pentru acest post). Astfel, rolul său este acela de a oferi sprijin şi de a construi condiţiile unei integrări eficiente, lucru cu care – chiar dacă ştie cum să-l facă – nu este de acord că reprezintă cea mai bună politică în ceea ce priveşte propria organizaţie. Persoana se află acum în faţa a două realităţi neconsonante : opinia proprie şi rolul pe care trebuie să îl îndeplinească ;

în conformitate cu abordările privind consonanţa cognitivă, persoana se va simţi, din aceste cauze, inconfortabil şi va fi motivată în direcţia identificării unor modalităţi de a rezolva această neconsonanţă. Spre exemplu, în cazul descris mai sus, poate alege să fie de acord cu faptul că un sprijin redus oferit noilor angajaţi poate fi benefic pentru aceştia şi pentru compania care i-a primit în rândurile membrilor ei.

Pornind de la cazul ilustrat anterior, construiți un discurs pentru motivarea de tip cognitiv a proaspătului mentor. Trebuie să identificați doar elemente cognitive – idei, opinii, fapte care să-l convingă (nu argumente „afective" –, de exemplu, „consideră că ai vrea ca fiul tău să aibă o primire bună în primul lui colectiv de muncă" etc.).

Atunci când elementele cognitive nu pot fi menţinute într-o stare de consonanţă, avem de-a face cu fenomenul disonanţei cognitive. Ea presupune o stare de disconfort ori chiar de anxietate, rezultată în urma unor percepţii, informaţii sau idei opuse, conflictuale, existente simultan în câmpul de conştiinţă (este evident impactul avut de o astfel de situaţie asupra modului în care putem construi strategii de motivare pentru persoana respectivă).

Totuşi, disonanţa cognitivă nu este – aşa cum am putea crede la o primă vedere, în urma analizei de detaliu – un eveniment a cărui apariţie majoră distruge întotdeauna un echilibru cognitiv bine fundamentat. Disonanţa cognitivă este un fenomen care acţionează zi de zi şi în fiecare clipă în viaţa noastră. Dacă doriţi, spre exemplu, să citiţi *Motivarea eficientă*, dar în acelaşi timp trebuie să rezolvaţi o situaţie urgentă (să mergeţi să vă plătiţi factura telefonică), problema disonanţei cognitive este prezentă chiar în acel moment şi chiar în realitatea pe care o trăiţi.

Iată de ce vom înţelege mai bine disonanţa cognitivă prin prisma a două exemple :

1. În urma unei perioade plăcute, dar extrem de obositoare, în care aţi lucrat continuu 10-12 ore zilnic, încercaţi să vă relaxaţi privind o emisiune TV distractivă, ştiind că astfel veţi câştiga puţin confort fizic şi psihic şi veţi fi mai eficient în zilele care urmează.

Când însă, în primele momente de vizionare, primiţi un mesaj că sunteţi aşteptaţi cu un raport foarte detaliat a doua zi, înainte de prânz, vă veţi afla într-o stare de disonanţă cognitivă : obiectiv, realizaţi faptul că, odihnindu-vă două ore, veţi avea mai multe resurse fizice şi psihice pentru activitatea care vă aşteaptă, dar în acelaşi timp vă daţi seama că, utilizând cele două ore în direcţia vizionării emisiunii TV, este posibil să nu aveţi suficient timp pentru detalierea raportului (conform unor standarde autoimpuse) şi pentru activităţile necesare a doua zi.

2. Vă doriţi o pereche de pantofi scumpi, pe care tocmai i-aţi văzut într-o vitrină, ce s-ar potrivi foarte bine cu ţinuta achiziţionată pentru un eveniment deosebit. În acelaşi timp, aveţi bani alocaţi pentru un palton nou, considerat necesar în acele zile. Nu puteţi cumpăra decât unul dintre cele două articole vestimentare !

Analizați exemplele de mai sus. Cum alegeți? Cum vă puteți motiva să alegeți una dintre variante în detrimentul celeilalte în fiecare dintre cazurile prezentate? Dar dacă vi s-ar cere să construiți o strategie de motivare pentru un prieten/coleg care se află într-o astfel de disonanță cognitivă, in ce ar consta aceasta?

Aproape imediat, alte două întrebări ne solicită atenţia când investigăm aceste situaţii. Cum putem reduce tensiunea existentă, frustrarea ce şi-a făcut apariţia în fiecare dintre cazurile descrise anterior ? De ce nu putem alege cu uşurinţă una dintre variante ?

În urma analizei pe care aţi efectuat-o, suntem siguri că aţi intuit deja primul dintre principiile apariţiei disonanţei, formulat chiar de către autorul teoriei (Festinger) astfel :

1. Disonanţa se produce aproape întotdeauna după ce a fost făcută o alegere între două sau mai multe variante. De aceea, situaţiile în care apare disonanţa cognitivă sunt multiple ; pornind de la acest evantai larg de posibilităţi, aşa cum vom vedea, Festinger oferă câteva explicaţii utile în practica motivării.

2. Disonanţa apare de cele mai multe ori după ce s-a încercat oferirea de recompense exagerate sau ameninţarea cu pedepse înspăimântătoare ; acest aspect poate constitui o temă de reflecţie pentru managerii care consideră astfel de „stimulente" maximale ca fiind generatoare de motivaţie pentru angajaţi.
3. Exprimarea deschisă a dezacordului într-un grup duce la existenta unei disonanţe cognitive între membrii acestuia. Cum şi construcţia de echipă constituie un factor de motivare, trebuie identificate cele mai bune strategii de conştientizare a disonanţelor şi de administrare pozitivă a acestora (în caz contrar, aşa cum vom vedea, rezolvarea disonanţei poate genera consecinţe negative pentru individ şi/sau pentru grup).
4. Disonanţe identice la un număr mare de persoane pot fi create atunci când apar evenimente care le silesc să aibă o reacţie uniformă. De exemplu, un astfel de eveniment se poate întâmpla când este anulată irevocabil o anumită idee deja aprobată (un manager care a promis o primă pentru atingerea unor obiective va produce o disonanţă cognitivă membrilor respectivului departament dacă nu îşi ţine promisiunea şi le va cere ulterior să atingă alte obiective, promiţându-le din nou prima respectivă ; disonanţa se manifestă prin faptul că angajaţii nu mai ştiu dacă să se implice sau nu pentru realizarea noilor obiective).

Odată apărută, disonanţa cognitivă poate fi şi rezolvată ? Desigur, realizăm acest lucru în fiecare zi. Festinger însuşi ne pune la dispoziţie, prin teoria minimizării disonanţei cognitive, un număr de douăsprezece tehnici pentru a ajunge la acest rezultat.

1. Disonanţa apărută în urma deciziei poate fi redusă prin creşterea atractivităţii *variantelor alese*, prin scăderea atractivităţii *variantelor nealese* sau prin acţiunea simultană a ambelor variante (v-aţi hotărât să mergeţi cu familia la socri în loc să vă duceţi la părinţii dumneavoastră ; conform acestei tehnici, puteţi observa că : socrii locuiesc mai aproape, deci cheltuielile sunt mai mici, sau vă gândiţi că v-ar fi obosit celelalte rude care ar fi vrut să vă vadă dacă aţi fi mers la propriii părinţi).
2. Disonanţa apărută în urma deciziei poate fi redusă prin observarea unor caracteristici identice ale variantelor alese şi nealese

(în exemplul de mai sus, puteţi să luaţi în considerare faptul că şi socrii vă primesc cu aceeaşi dragoste ca şi părinţii).

3. Disonanţa care apare în urma deciziei poate fi, de asemenea, redusă prin *scăderea importanţei unor aspecte* ale deciziei (detaşându-ne puţin de problemă, nu ni se va mai părea că variantele pierdute sunt „vitale").
4. Dacă încuviinţarea/supunerea forţată a fost solicitată, disonanţa poate fi redusă prin *schimbarea opiniei personale*, pentru a o aduce la acelaşi nivel cu comportamentul, sau prin creşterea răsplăţii sau a pedepsei (dacă soţia/soţul v-a obligat să mergeţi la socri, conform acestei tehnici, sfârşiţi prin a considera că este mai bine, din diverse motive de adevărul cărora vă autoconvingeţi, ca totuşi să vă vedeţi socrii).
5. Dacă solicitarea încuviinţării forţate eşuează în schimbarea comportamentului, disonanţa poate fi redusă prin *intensificarea opiniei personale originale* sau prin micşorarea recompensei ori a pedepsei.
6. Prezenţa disonanţei conduce la *căutarea unor noi informaţii* care vor susţine consonanţa cunoaşterii cu elementele cognitive existente *şi vor ocoli acele surse de informaţii ce duc la creşterea disonanţei*.

   Vă supunem atenţiei un studiu efectuat pe un eveniment real care vă poate sprijini în plus în înţelegerea fenomenului de reducere a disonanţei cognitive. Festinger, Riecken şi Schachter au încercat să surprindă modul în care convingerile influenţează motivaţiile umane, infiltrându-se într-un cult religios, ca membri ai acestuia (*apud* Petty, Cacioppo, 1996 ; Hayes, Orrel, 2003). Participanţii credeau cu convingere că lumea va dispărea la o anumită dată şi, ca atare, şi-au vândut lucrurile şi s-au adunat într-un loc în afara oraşului pentru a-şi petrece în rugăciune noaptea dinaintea zilei respective. Evident că aşteptările acestora nu s-au împlinit, iar cei trei cercetători au purtat discuţii cu membrii grupului pentru a vedea cum au evoluat convingerile lor pe tema dată. Astfel, credinţa că lumea trebuia să dispară nu se modificase, în schimb disonanţa cognitivă (apărută din faptul că lumea nu dispăruse în ziua respectivă, aşa cum crezuseră cu fermitate) a fost micşorată prin apariţia unei noi convingeri – aceea că rugăciunile lor anulaseră producerea inevitabilului şi salvaseră lumea.

7. Când unele elemente cognitive implicate într-o disonanţă pot fi reduse prin schimbarea comportamentului, prin aceasta se vor modifica şi elementele cognitive disonante.
   În acest mod, disonanţa cognitivă reprezintă un mecanism care poate fi utilizat şi în manipularea celuilalt. Din această ultimă perspectivă, dacă dorim să determinăm pe cineva să se comporte într-o anumită manieră, care pare să fie contrară comportamentului său obişnuit, „puteţi maximiza succesul acţiunii prin :
   a) reducerea unor stimulente vizibile pentru comportamentul acestuia ;
   b) creşterea şansei ca persoana să creadă că alege liber să se comporte într-un anumit fel ;
   c) alegerea unui comportament care pare dăunător din vechiul punct de vedere ;
   d) introducerea comportamentului într-un context public, astfel încât să existe şi o justificare publică, pe lângă una individuală" (Gray, 1991, p. 519).

   În practică se observă însă că există şi perspectiva contrară (a păstrării comportamentului şi a schimbării propriilor atitudini). Astfel, de multe ori, pentru a justifica un anumit comportament se purcede la schimbarea atitudinilor ; în psihologie, acest proces poartă numele de *efectul justificării insuficiente*. De pildă, dacă o persoană „se comportă la un moment dat într-un mod contrar atitudinii sale [credinţelor, ideilor, convingerilor personale – n.n.] şi nu poate să-şi justifice comportamentul, persoana va tinde să îşi modifice atitudinea, pentru a fi în acelaşi ton cu comportamentul" (Gray, 1991, p. 518).
   Să luăm un exemplu în acest sens : trebuie să faceţi echipă cu un coleg recalcitrant, arogant, care prin comportamentul său jigneşte pe toată lumea, inclusiv pe dumneavoastră. Vă implicaţi în sarcină şi o rezolvaţi în cele din urmă, dar pentru a vă justifica maniera de lucru cooperantă pe care aţi avut-o, decideţi să vă schimbaţi atitudinea – „colegul nu este aşa de rău pe cât vă gândeaţi că este, când refuzaţi interacţiunile cu el (deşi acesta rămâne, în continuare, arogant şi lipsit de respect)".
8. Expunerea forţată sau accidentală la informaţii ce tind să crească disonanţa duce la interpretarea şi înţelegerea greşită a

informaţiilor de către persoana care, astfel expusă, încearcă să evite creşterea disonanţei.

În această arie, un exemplu nimerit îl constituie fenomenul de *percepţie selectivă*, atunci când acesta se produce în urma apariţiei unui conflict între două persoane : astfel, ideile negative ale lui A despre colegul său conduc la acţiuni ostile faţă de acesta. Persoana A va căuta şi va vedea prilejuri de confirmare a percepţiei deja formate despre persoana B ; o lege a conservării fiinţei ne împinge, de obicei, să considerăm că avem dreptate atunci când am optat într-un anumit mod – iată de ce, în mod subtil, inconştient, vom percepe doar acţiunile (negative) ale colegului cu care ne aflăm în conflict, acţiuni care să ne justifice că am avut dreptate în această confruntare.

9. Apariţia disonanţei prin exprimarea dezacordului faţă de alte persoane poate fi redusă prin schimbarea unei opinii, prin influenţarea părerilor celorlalţi şi prin excluderea celor care nu sunt de acord.
10. Existenţa disonanţei va conduce la căutarea persoanelor ce împărtăşesc tipul de cunoaştere pe care cineva doreşte să îl stabilească sau să îl menţină, acesta fiind un factor de creştere a comunicării cu respectivele persoane pentru a obţine un suport social mai solid.

    Aceste două principii acţionează de multe ori împreună ; astfel, într-un grup de tipul celui reprezentat de secta în care s-au „infiltrat" Festinger, Riecken şi Schachter, persoanele care nu erau de acord cu opiniile grupului ar fi fost rejectate, în schimb, alte persoane – fie ele şi exterioare grupului propriu-zis – care ar fi împărtăşit aceeaşi percepţie a realităţii ar fi fost mai valorizate decât vechii membri ce nu se conformaseră opiniei generale (vedem deci că aceste mecanisme implică acţiuni importante, de multe ori dramatice, în ceea ce priveşte viaţa fiecăruia dintre noi).
11. Influenţa exercitată asupra unei persoane va fi mai puternică (în vederea schimbării opiniei acesteia) prin extensiile ce produc schimbări ale reducerii disonanţei opiniei. Iată de ce este utilă cunoaşterea acestui fenomen (precum şi a modului în care acţionează) de către specialistul în motivare, deoarece acţiunea de

influenţă trebuie să se desfăşoare în direcţia reducerii disonanţei persoanei asupra căreia „acţionăm".

12. În *situaţiile când mai multe persoane care se asociază cu altele suferă de disonanţe identice, reducerea disonanţei este foarte uşor de obţinut, pentru că toţi doresc întărirea suportului social*. În acest mod, succesul programelor de motivare a unor colective este maximizat.

Ca o concluzie la fenomenul disonanţei cognitive, considerăm importantă conştientizarea faptului că evitarea disonanţei reprezintă o sursă importantă de motivare a comportamentului ; oamenii încearcă astfel să diminueze dezechilibrul în care i-au adus două feluri (opuse) de cunoaştere, dezechilibru ce creează o stare de disconfort psihologic. În acest mod, putem spune că oamenii se motivează în direcţia evitării situaţiilor în care ar putea descoperi fapte sau idei contrare punctelor lor de vedere. Deşi acest tip de comportament nu este exclusiv, cercetările arată că de cele mai multe ori oamenii au astfel de reacţii (Frey, Chaiken şi Stangor, *apud* Gray, 1991, p. 517). Atunci când evitarea este imposibilă (vezi exemplul prezentat la tehnica nr. 6 – membrii cultului nu puteau *evita* faptul că lumea continua să existe), o altă strategie tinde să câştige teren ; în experienţa fiecăruia dintre noi există asemenea procese care trimit spre acest tip de rezolvări. Aşadar, ne vom construi noi convingeri/opinii, justificând astfel ceea ce se opune evidenţelor, păstrându-ne respectul de sine, căci nu ne simţim confortabil să recunoaştem că greşim în unele situaţii (vedem cum aceste tehnici expuse de Festinger tind să acopere un spectru larg de posibilităţi de manifestare a reacţiilor umane).

Alte elemente care influenţează motivarea cognitivă

În urma analizei tehnicilor de acţiune în cazul disonanţei cognitive, am observat rolul important al strategiilor cognitive în procesul de motivare. Acestea pot fi văzute ca elemente esenţiale în demersul de explicare a anumitor tipuri de motive ce conduc comportamentul nostru de zi cu zi. Din mulţimea de strategii cognitive cu o astfel de finalitate am ales pentru exemplificare un caz spectaculos de eficienţă la nivelul automotivării cognitive (vezi şi capitolul despre automotivare pentru mai multe detalii asupra acestui concept). Este vorba despre modul în care reacţionăm la durere ; acesta reprezintă o

rezultantă a : (1) factorilor de învăţare (unei persoane i s-a repetat în copilărie că trebuie să fie „curajoasă" atunci când s-a lovit uşor ori, dimpotrivă, să îi fie dat acestui accident minor o importanţă foarte mare – de obicei, băieţilor le este „oferită" prima perspectivă, iar fetiţelor, pe cea de-a doua) ; (2) mediului în care ne aflăm (spre exemplu, chiar dacă experienţa noastră anterioară ne-a furnizat un mod „moale" de a reacţiona la durere, dacă ne aflăm într-un grup în care durerea este ridiculizată şi minimalizată, tipul de reacţie ni se poate schimba). McMahon (1986) ne indică două strategii cognitive cu impact motivaţional semnificativ în rezistenţa la durere : (1) *distragerea atenţiei* (să ne gândim la altceva în timpul durerii) ; aceasta funcţionează cel mai bine în timpul unor dureri minore în care ne închipuim, spre exemplu, un minunat apus de soare sau o zi la mare ; (2) *redefinirea*, în care ne spunem în sinea noastră că stimularea în creştere este altceva, şi nu durere (spre exemplu, în unele cazuri, plăcere). Evident că, dacă distragerea atenţiei funcţionează mai bine în cazul durerilor minore, redefinirea îşi dovedeşte valoarea în cazul celor majore şi al stărilor critice. Să ne gândim că aţi căzut pe gheaţă şi v-aţi rănit la un picior ; puteţi redefini durerea şi să spuneţi că impulsul pe care îl primiţi din picior este în fapt căldură şi vă face să vă simţiţi bine.

În literatura de specialitate se remarcă faptul că aceste strategii cognitive funcţionează din cel puţin două motive : (1) ele reduc stresul şi aspectele tensionate ale durerii ; (2) folosesc abilitatea creierului de a schimba mesajele venite din organism în „fără durere" ori „puţină durere". Astfel, dacă durerea va fi abordată dintr-o perspectivă catastrofică (mergem la dentist şi ne spunem îngrijoraţi : „Mă va durea îngrozitor"), în mod sigur, modul în care vom percepe durerea va fi unul mult mai intens. Mai mulţi autori (Chapman şi Gagliardi, Brown şi Chaves, Beecher, *apud* McMahon, 1986) apreciază că, dacă operăm în marile probleme pe care le avem în viaţă centrându-ne pe latura negativă a lucrurilor, vom produce şi mai mult rău pentru noi decât în cazul în care ne centrăm pe elementele pozitive.

Încercați să folosiți cele două strategii de (auto)motivare descrise mai sus – distragerea atenției şi redefinirea în viața dumneavoastră de zi cu zi. Extindeți o astfel de perspectivă asupra gândirii pozitive în sensul unei focalizări pe aspectele care vă bucură în viață şi evitați o centrare negativă. Folosiți acest procedeu pe o perioadă mai îndelungată de timp şi observați schimbările pe care o astfel de focalizare le produce în viața dumneavoastră. Este important să luați în calcul faptul că aceste strategii (în special redefinirea) necesită o oarecare perioadă pentru dezvoltarea unei practici în ceea ce le priveşte (nu vor funcționa de la prima încercare).

Totuşi, se cuvine să vă atenţionăm că motivarea cognitivă nu funcţionează de fiecare dată la aceleaşi cote. Un număr de factori stau la baza potenţialului ori relativului eşec ; ne vom opri asupra a trei dintre aceştia :

a) credibilitatea sursei ;
b) nivelul de educaţie ;
c) nivelul autoeficacităţii.

a) De multe ori, procesul de motivare nu are efectul aşteptat, deşi sunt urmate principii de motivare corecte. O sursă a acestui eşec parţial poate fi regăsită în *credibilitatea celui care aplică procesul*. Astfel, un părinte care a promis copilului său un premiu în urma îndeplinirii, la un nivel dat, a unei activităţi, dar nu îşi îndeplineşte promisiunea poate eşua în încercarea viitoare de a-l motiva pe acesta (similar, cazul managerului care promite prime pentru anumite sarcini, dar nu le oferă ori amână momentul acordării lor). Hovland şi Weiss (*apud* Petty, Cacioppo, 1996) au prezentat unor subiecţi un mesaj privind construcţia de submarine atomice : la jumătate dintre aceştia li s-a spus că mesajul venea din partea fizicianului american Robert Oppenheimer (credibilitate înaltă), celorlalţi li s-a zis că mesajul venea din partea ziarului rusesc *Pravda* (considerat de autorii studiului ca având o credibilitate mai scăzută). S-a observat o corelaţie puternică între nivelul de credibilitate a sursei şi gradul în care mesajul a fost crezut de către subiecţi.

Cât de motivat sunteți de o nouă promisiune a unui coleg care în repetate rânduri nu şi-a respectat cuvântul dat? Ce v-ar face să vă schimbați opinia?

*

Vânzătoarea unui magazin vă îmbie să cumpărați un produs perisabil de la raionul ei, dar un cumpărător aflat în fața altui raion, auzind-o, vă sfătuieşte să nu faceți acest lucru. Care sunt criteriile după care o sursă este mai credibilă decât alta? Alcătuiți o listă cu astfel de elemente (de exemplu, experiența anterioară cu privire la magazin, la vânzători în general, cu privire la „bunăvoința" persoanelor ce oferă sfaturi, modul cum se prezintă cei doi – cum vorbesc, cum sunt îmbrăcați etc.).

b) Aparent surprinzător, nivelul crescut de educaţie al persoanei poate fi un stimulator al motivaţiei cognitive în sens manipulativ. În timpul celui de-al doilea război mondial, Hovland *et al*. (*apud* Petty, Cacioppo, 1996) s-au focalizat pe impactul persuasiv al unor serii de filme de îndoctrinare intitulate „De ce lupt". Cercetătorii au dorit să observe ce element din filmele respective le asigură eficienţa şi asupra căror categorii de persoane sunt ele mai eficiente. Pentru aceasta, au făcut o legătură între nivelul de educaţie pe care-l posedau subiecţii şi forţa de îndoctrinare a respectivei serii de filme. Paradoxal, la o primă vedere, s-a ajuns la concluzia că un nivel de educaţie superior (descris de mai mulţi ani de şcoală) conduce la un nivel de îndoctrinare mai ridicat. Autorii au demonstrat aceasta prin faptul că soldaţii cu un nivel de educaţie mai înalt au tendinţa să dovedească mai multă atenţie în înţelegerea a ceea ce li se transmite şi să-şi reamintească mai multe argumente din filmele difuzate decât soldaţii cu un nivel de educaţie mai scăzut.

Considerați că nivelul de educație al unei persoane reprezintă un „factor-cheie" în motivarea acesteia? Spre exemplu, dacă doriți să motivați un subordonat cu studii postuniversitare şi unul cu studii medii folosiți strategii diferite?

c) Nivelul de dezvoltare a autoeficacităţii. Pentru Bandura (1982), autoeficacitatea reprezintă modul în care percepem propriile abilităţi de a avea succes în orice situaţie dată. Atunci când ne confruntăm cu o situaţie nouă, unul dintre determinanţii semnificativi ai comportamentului nostru se află în credinţa privitoare la cât de eficienţi putem fi. De ce este atât de importantă autoeficacitatea ? (Dworetzky o vede drept „un factor de motivaţie cognitivă foarte important"). Pentru că oamenii care au dubii semnificative referitoare la cât de bine pot face lucrurile tind să facă faţă cu dificultate problemelor şi renunţă, pe când cei care au o autoeficacitate ridicată înclină să se implice mai mult şi să încerce în mai mare măsură să răspundă provocărilor care le apar în viaţă.

De altfel, teoriile cognitive, ca şi *fenomenul atribuirii* accentuează, la rândul lor, importanţa proceselor mentale privind ghidarea comportamentului în direcţia îndeplinirii scopurilor. Ne vom opri asupra unui exemplu : atunci când aţi obţinut o notă bună la un anumit examen, aţi tins să atribuiţi acest lucru unei largi diversităţi de cauze : fie aţi studiat din greu, fie aţi „avut noroc" ori poate textul pe care a trebuit să îl învăţaţi a fost deosebit de interesant şi uşor de asimilat. Astfel, s-a observat că modul în care facem asemenea atribuiri, modul cum interpretăm comportamentul nostru şi al altora, are un puternic efect asupra motivaţiei. Oamenii care atribuie succesul propriilor abilităţi şi modalităţilor prin care reuşesc să se implice şi să ducă la bun sfârşit o activitate tind – spre exemplu – să muncească mai mult decât cei ce atribuie norocului tot acest succes (Weiner, *apud* Huffman, Vernoy, Williams, Vernoy, 1991). În acest mod, chiar dacă oamenii sunt ghidaţi de motivaţia cognitivă, având nevoie de informaţii pentru a putea alege o anumită cale, ei înclină uneori să le interpreteze prin prisma propriilor judecăţi de valoare (care este posibil să nu fie obiective). De exemplu, nu le atribuim prietenilor rele intenţii la fel de des cum le atribuim duşmanilor. Dacă un prieten face o acţiune care ne lezează, suntem motivaţi să acceptăm mai uşor că a greşit, că nu a gândit să ne facă rău şi suntem, de asemenea, motivaţi să acţionăm în vederea cercetării circumstanţelor, pe când atunci când suntem lezaţi de un duşman, se activează mult mai rapid motivele acţional-agresive sau pasiv-agresive (fie trecem la atac, fie ne gândim la strategii de contracarare sau răzbunare).

Un alt indicator important al aceluiaşi fenomen îl constituie aşteptările de factură cognitivă pe care ceilalţi le au în ceea ce ne priveşte ; William Crano şi Phyllis Mellon (*apud* Myers, 1990, pp. 124-125) au efectuat un studiu pe 4.300 de şcolari britanici, care a arătat că aşteptările cadrelor didactice devin cauze ale performanţelor elevilor. Astfel, evaluările înalte sunt urmate într-o proporţie mult mai ridicată de performanţă şcolară decât este urmată performanţa şcolară de evaluări înalte. Iată de ce fenomenul profeţiei autoîmplinite, fenomen ce poate fi încadrat uşor în larga categorie a stereotipiilor, poate fi perceput şi ca un factor şcolar pozitiv.

Acest experiment ilustrează foarte bine o altă perspectivă asupra motivaţiei cognitive, menită să o completeze (şi pe alocuri să o contrazică) pe cea a disonanţei cognitive. *Managementul impresiilor* (aşa cum a fost denumită această abordare) porneşte de la ideea că oamenii se angajează în anumite strategii comportamentale fiind determinaţi de impresia pe care o formează asupra altora, prin intermediul atribuirii. Teoria managementului impresiilor (Schlenker) precizează astfel că, atunci când persoanele trăiesc o stare de tensiune – ca în disonanţa cognitivă, spre exemplu –, încearcă să se dovedească a fi coerente atitudinal doar în ochii celorlalţi, nu şi în propriii ochi.

Luând în calcul toate aceste aspecte, suntem de acord cu cele patru căi majore cărora Bandura (1982) le atribuie creşterea ori descreşterea autoeficacităţii :

1. *Acţiunea directă* – experienţa pe care o aveţi în situaţii concrete poate fi de succes, ceea ce creşte autoeficacitatea, sau poate fi un eşec, ceea ce ar conduce la concluzia contrară.
2. *Observarea altora* – când îi observăm pe cei care ne seamănă într-un fel, succesul sau eşecul lor are impact asupra modului în care ne vedem pe noi înşine.
3. *Persuasiunea verbală* – argumentele logice în favoarea/defavoarea abilităţilor dumneavoastră de succes/eşec pot creşte/scădea autoeficacitatea.
4. *Percepţia propriei stări fizice* – monitorizarea propriilor factori psihologici, cum ar fi oboseala sau frica, reprezintă, de asemenea, un indicator al autoeficacităţii.

Pe care dintre cele patru modalități de mai sus o folosiți mai des în procesul de automotivare?
Care este cel mai puțin folosită?

*

Pentru a înțelege mai bine legătura dintre cognitiv şi afectiv pe această axă de motivare, reflectați la următorul exemplu: când trebuie să fiți operați, faptul că medicul vă comunică ceea ce urmează să facă (deci stăpâniți cognitiv problema şi nu vă mai aflați în fața necunoscutului – acesta din urmă dezvoltând un impact afectiv asupra noastră) vă sprijină pentru a vă fi mai uşor să suportați intervenția medicală care urmează?

Motivaţia afectivă

Pe podul Brooklyn, într-o dimineaţă de primăvară, un orb cerşeşte având pe genunchi un carton pe care scrie „Orb din naştere". Mulţimea trece indiferentă până în momentul în care un necunoscut se opreşte, ia cartonul, îl întoarce, mâzgăleşte câteva cuvinte pe el şi pleacă. Imediat după aceea, miracol. Fiecare trecător întoarce capul şi mulţi, înduioşaţi, se opresc şi aruncă un bănuţ în cutie. Cele câteva cuvinte spun foarte simplu: „Este primăvară şi eu nu pot să o văd" (Alex Mucchielli, 2002); la o strângere de fonduri, s-au făcut două apeluri: unul prezentând date statistice despre numărul orfanilor, iar cel de-al doilea, viaţa unei micuţe orfane: la acesta din urmă – deşi nu era la fel de documentat ca primul caz – mult mai multe persoane au făcut donaţii (Baron, Byrne, 1987, pp. 79-91).

Aceste două exemple se bazează pe ceea ce în teoria comunicării se numeşte *efectul însufleţirii* unui mesaj. El poate conţine atât un sens manipulatoriu, cât şi unul pozitiv (la şcoală, efortul de transmitere a unei informaţii într-un mod atractiv pentru cursanţi este un deziderat ce se concretizează, de cele mai multe ori, prin apariţia efectului însufleţirii). Putem vedea astfel cum motivaţia afectivă sprijină (ori, dimpotrivă) motivaţia cognitivă.

Am anticipat deja faptul că nu acţionăm doar pe baza informaţiilor de factură cognitivă (mai mult, putem spune că şi acestea

din urmă posedă, la rândul lor, o reţea complexă de determinante afective); astfel, fie că sunt trăiri afective pozitive (bucuria de a realiza ceva anume, dragostea pentru partenerul de viaţă etc.), fie că este vorba despre trăiri negative (dispoziţie emoţională negativă, supărare în urma unei pierderi, teamă etc.), toate aceste aspecte au avut rolul lor în a vă face să duceţi o acţiune până la capăt. Desigur că şi reversul medaliei este posibil; uneori, trăirile afective au un rol dezorganizator asupra realizării unei activităţi. Gândiţi-vă, spre exemplu, la o situaţie în care eraţi supărat, proiectând vina pe interlocutor, şi v-aţi certat cu acesta, motivaţi de „dorinţa de a-l lămuri că greşeşte", pentru ca în cele din urmă să regretaţi gestul. Dragostea „nebună" observată la o persoană din anturaj vă poate determina să observaţi comportamente „ciudate", pe care nu le-aţi avea, neînţelegând din exterior ce motivează o astfel de purtare la persoana respectivă.

Similar motivaţiei cognitive, motivaţia afectivă poate justifica un număr considerabil de alegeri şi decizii pe care le facem în viaţa noastră de zi cu zi.

Reveniți la exemplul mentorului prezentat la secțiunea „Motivația cognitivă". Încercați să găsiți modalități de a-l motiva „atingându-i coarda sensibilă". Ce i-ați spune?
Gândiți-vă la ultima situație în care ați „luptat" pentru atingerea unui scop, susținuți de nişte stări afective puternice. Astfel veți conştientiza, pe baza experienței dumneavoastră zilnice, influența puternică pe care o exercită stările afective asupra motivației.

Uneori, aşa cum am văzut deja, o motivare cognitivă aplicată de una dintre părţi poate intra într-o adevărată „disonanţă" cu abordarea de tip afectiv folosită de cealaltă parte. Astfel, putem avea de-a face cu o adevărată strategie manipulativă construită în jurul fenomenului de atribuire. De altfel, atribuirea „este departe de a se suprapune perfect mecanismelor logice" (Dîrţu, în Neculau, 2004, p. 116). În atribuire, oamenii se comportă într-o anumită manieră deoarece astfel ei se aşteaptă să li se răspundă cu un anumit comportament sau să primească anumite stimulente pentru comportamentele lor;

acestea din urmă nu sunt manifestate doar pe baza atribuirii unor reacţii celor din jur, ci şi în funcţie de utilitatea lor, apărută ca rezultat al unor judecăţi mai mult sau mai puţin conştiente (*apud* Bourne, Ekstrand, Dunn, 1988). Mai mult decât atât, teoria atribuirii indică faptul că un individ este mai motivat să interacţioneze cu „o persoană care îl activează emoţional, chiar dacă furia, frustrarea sau respingerea este parte a acestei formule" (Coon, 1983, p. 297).

Petty şi Cacioppo (1996) oferă un exemplu relevant pentru a înţelege fenomenul atribuirii pe care persoanele îl experimentează în legătură cu comportamentul altora, precum şi în cazul propriului comportament: cazul unui agent de vânzări care încearcă să-şi vândă produsele „din uşă în uşă". El este considerat de potenţialul cumpărător ca fiind foarte slab/netalentat, deoarece îl raportează la modul de vânzare pe care el îl consideră corect (interpretare cognitivă). De aceea, faptul că vânzătorul se bâlbâie, nu reuşeşte să se facă înţeles şi – în cele din urmă – este trist şi chiar izbucneşte în plâns îl va face pe cumpărător să-i fie milă de el, întrucât consideră că agentul de vânzare respectiv nu are nici o şansă de a-şi vinde marfa (ca urmare, se hotărăşte să cumpere ceva de la acesta – rezolvare afectivă a problemei). Dar dacă după ce clientul a făcut respectiva tranzacţie va observa că vânzătorul foloseşte acelaşi comportament pentru a trezi simpatia, eventual mila şi a-l impresiona pe următorul client (vecinul primului)? Probabil că primul cumpărător nu va mai atribui mult timp modalitatea de vânzare (care părea a avea şanse reduse de succes în raport cu standardul) incompetenţei vânzătorului, ci mai degrabă unui demers manipulativ ce se dovedeşte eficient pentru vânzare.

Observați-i cu atenție pe cei din jur – colegi, copiii dumneavoastră sau un alt membru al familiei. Au încercat să vă determine să faceți ceva motivându-vă în manieră afectivă? Identificați situațiile respective. Ați fi acționat diferit dacă motivarea exercitată asupra dumneavoastră ar fi fost doar de natură cognitivă (bazată pe argumente cognitive, idei, fapte, statistici etc.)?

Impactul atribuirii asupra motivării afective este surprins şi de un alt studiu, aparţinând lui Deaux şi Emswiller (*apud* Doise, Deschamps, Mugny, 1996) ; cei doi autori au arătat, în urma unui studiu, un interesant aspect al atribuirii în cazul diferenţelor percepute între bărbaţi şi femei privind reuşita acestora într-o activitate. La experiment au participat 55 de studenţi de sex masculin şi 75 de sex feminin ; li s-au prezentat două tipuri de sarcini, una fiind văzută ca specific masculină, iar alta specific feminină (toţi subiecţii au fost în prealabil de acord cu distribuţia masculin-feminin a sarcinilor). Apoi li s-a cerut să evalueze pe un continuum de la polul competenţei/ profesionalismului personajelor care îndeplineau sarcina (cauzalitate internă) la polul reprezentat de şansă (cauzalitate externă). Rezultatele au confirmat ipoteza iniţială după care, în sarcina masculină, performanţa personajului masculin a fost atribuită competenţei, iar performanţa obţinută de personajul feminin – şansei (este interesant faptul că această perspectivă a fost aceeaşi, atât la cei 55 de studenţi, cât şi cele 75 de studente). Celălalt unghi de vedere nu a mai urmat însă acelaşi traseu : pentru o sarcină definită ca fiind feminină, personajul masculin a fost perceput drept fiind aproape la fel de competent ca şi personajul feminin.

Încercați să reluați acest experiment întrebându-vă colegii; imaginați pentru aceasta o slujbă în construcții (percepută ca având un caracter masculin mai pronunțat) şi o slujbă în industria textilă (percepută ca fiind specific feminină). Acum povestiți-le subiecților „experimentului" dumneavoastră că un bărbat într-o primă situație şi o femeie în cea de-a doua au reuşit să aibă cea mai bună performanță din alți o sută de muncitori în primul caz şi textilişti în cel de-al doilea. Întrebați-i în care dintre cazuri apreciază că a fost o problemă de competență şi în care de şansă. Veți observa cum oamenii sunt motivați în comportamentele lor de modul în care fac atribuiri.

Motivarea afectivă presupune o determinare a activităţii, a satisfacerii trebuinţelor în urma impulsionării bazate pe elemente ale afectelor, pe sentimente şi emoţii. Vom înţelege cu uşurinţă importanţa unei asemenea perspective în momentul în care vom studia

impactul motivaţional al fenomenului de frică ori apariţia reactanţei psihologice.

Pentru a caracteriza mai bine aceste aspecte, vă propunem să pornim analiza noastră cu o situaţie cotidiană. Gândiţi-vă că vă aflaţi în faţa unui test dificil pe care nu reuşiţi să îl rezolvaţi. Există posibilitatea să nu reuşiţi la acel examen şi să aveţi de pierdut din acest considerent (o diminuare a salariului, o imagine de sine şi în ochii colegilor mai puţin favorabilă etc.). Supraveghetorul iese câteva minute din sală, lăsând baremul de corectare şi răspunsurile pe masa lui, care se află în imediata dumneavoastră apropiere. Puteţi să vă ridicaţi, să faceţi doi paşi şi să trişaţi la examen „inspirându-vă" din această sursă. Ce faceţi?

În literatura de specialitate se precizează că, în acest caz, cel puţin doi indicatori sunt importanţi pentru decizia pe care o veţi lua: (1) măsura în care vă veţi simţi vinovaţi după aceea; (2) nivelul de frică pe care o aveţi de a nu fi surprinşi de întoarcerea bruscă a supraveghetorului. În măsura în care veţi reflecta îndeajuns asupra situaţiei în care vă aflaţi şi veţi cântări cu „maximă" precizie argumentele pro şi contra, putem spune că motivaţia dumneavoastră ce vă îndeamnă să trişaţi la examen ori, dimpotrivă, să alegeţi să nu o faceţi s-ar baza pe un determinant de natură cognitivă. De obicei însă, o astfel de abordare nu ne este de folos, ceea ce înseamnă că motivaţia noastră va fi de natură afectivă, comportându-ne sub presiunea emoţiilor şi a sentimentelor.

Un alt exemplu este şi mai relevant. Astfel, Janis şi Feshbach (*apud* Petty, Cacioppo, 1996) au emis o ipoteză conform căreia audienţa unui comunicator devine mai înalt motivată să accepte afirmaţiile acestuia dacă este utilizat un nivel implicit de frică (inducerea unei tensiuni emoţionale). Pentru a-şi testa ipoteza, cei doi autori au efectuat un experiment de recomandare a unei bune igiene a dinţilor. Au existat trei situaţii, fiecare mesaj conţinând câteva informaţii despre cauzele distrugerii danturii şi recomandări asupra practicilor de igienă în acest sens. Mesajul care urmărea să inducă frică la cote înalte relata subiecţilor că infecţiile dentare pot cauza infecţii secundare, acestea din urmă conducând la paralizie artritică ori la orbire completă. Mesajul de nivel moderat era centrat pe descrierea pericolelor curente ale unei igiene defectuoase a dinţilor. În sfârşit, mesajul cu nivel scăzut de frică era centrat pe

informaţii bazale privind creşterea şi funcţionarea danturii. Cei doi autori au observat că modalitatea cea mai eficientă de a induce o igienă dentară corectă la subiecţi a aparţinut mesajului cu un cuantum redus de frică. Ei au argumentat că mesajul ce a indus un nivel înalt de frică a produs supărarea subiecţilor, care au intrat într-o stare defensivă, de evitare ; ei deveniseră atât de înspăimântaţi de acest mesaj, încât preferau să evite să se gândească la întreaga problemă.

Iată de ce, similar optimului motivaţional, nivelul de frică trebuie să fie unul optim ; frica la cote înalte poate produce inhibiţie, frica la cote reduse poate să nu ofere individului suficientă „concentrare", suficientă „îngrijorare".

Încercați să vă reamintiți ultima situație în care „frica" v-a motivat în direcția unui anumit comportament. Fiți sinceri, deoarece scopul acestei introspecții este acela de a identifica impactul manipulativ (şi, mai ales, automanipulativ) pe care îl are frica asupra capacității şi a nivelului propriu de reacție.

O astfel de conştientizare ne dezvoltă o înţelegere a fundamentului afectiv pe care îl putem oferi motivelor de învăţare. Coon (1983) observă că este destul de uşor să fim motivaţi de lucrurile plăcute, dar mai dificil este să răspundem la întrebarea următoare : cum putem învăţa să ne bucurăm de activităţile care ne sunt la început neplăcute ori le percepem chiar ca fiind „înspăimântătoare" ? De ce unii oameni sar cu paraşuta, iar alţii fac baie iarna în lacuri îngheţate ? Frica ne-ar fi motivat în sensul unui comportament opus. Ce resort intern este declanşat – prin învăţare –, astfel încât să putem depăşi bariera inhibiţiei iniţiale ? Există alte elemente care ne pot oferi o motivare afectivă pozitivă ?

Entuziasmarea (puternică) poate fi considerată un motivator de tip afectiv cu un nivel de intensitate ridicat şi un nivel de activare foarte rapid. Reamintiți-vă ultima dată când ați fost

„entuziasmați" de un lucru, de un proiect pe care îl aveați de realizat; în ce măsură motivația pe care o resimțeați să faceți acel lucru era mai puternică şi apărea mai rapid decât una de natură cognitivă (spre exemplu, de a concepe un proiect care nu vă entuziasmează, dar despre care ştiți foarte bine că vă va oferi un sprijin consistent în carieră)?
Datorită entuziasmării ați fi muncit mai mult decât v-ați fi imaginat? Mai mult decât atât, ați fi crezut că sunteți în stare de acest efort ? Reflectați acum, realizând dimensiunea unei astfel de motivații, cum puteți să o dezvoltați la cei din jurul dumneavoastră (angajații, colegii cu care lucrați, copiii etc.).

Un număr considerabil de studii au arătat că perceperea *libertăţii de alegere* reprezintă un alt element motivaţional important pentru fiecare dintre noi ; astfel, oamenii sunt mai motivaţi să realizeze anumite lucruri atunci când consideră că aceasta a fost alegerea lor decât dacă decizia le-a fost impusă. Interesant este faptul că o asemenea perspectivă se păstrează chiar şi atunci când este vorba despre elemente dezirabile pentru persoana respectivă ; astfel, dacă mergeţi într-un restaurant şi comandaţi felul preferat de mâncare, acest aspect este mai motivant pentru dumneavoastră decât acela de a merge la un restaurant care serveşte numai acel fel de mâncare. În urmă cu mulţi ani, când am făcut o cercetare într-unul dintre liceele bucureştene, ne-a surprins răspunsul unei eleve la o întrebare : ea aprecia că îi făcea plăcere să frecventeze un „cerc" de logică, după ore, dar remarca faptul că activitatea ar fi devenit „o corvoadă" dacă ar fi fost obligatorie, impusă prin programa şcolară. Swann şi Pittman (*apud* Carlson, 1993) au demonstrat, în urma unui experiment, că, mai mult decât atât, până şi *iluzia alegerii* creşte valoarea motivaţională a activităţii pentru persoanele implicate în aceasta.

Datorită importanţei motivaţionale a libertăţii individului, restrângerea ori eliminarea libertăţii au, la rândul lor, un impact puternic asupra motivării afective, un exemplu interesant fiindu-ne furnizat, în acest sens, din zona psihologiei sociale. Astfel, putem considera teoria *reactanţei psihologice* (Brehm, *apud* Petty, Cacioppo, 1996 ; Doise, Deschamps, Mugny, 1996) drept un indicator al modului în care acţionează motivaţia afectivă. Reactanţa psihologică

se fundamentează pe reacţia ce apare în urma ameninţării de a restricţiona ori, uneori, chiar de a elimina libertatea persoanei de a alege să acţioneze în maniera dorită ; în mod firesc, o astfel de perspectivă determină persoana să acţioneze într-o direcţie care să-i reasigure libertatea unui comportament ori a unei atitudini. Această stare va fi dedusă din comportamentele variate care apar : astfel, persoana îşi poate reevalua alegerea, exprima alegeri diferite, schimba atitudinea etc. În acest mod, reactanţa poate fi percepută drept o forţă motivaţională care conduce persoana în încercarea de a-şi restabili libertatea ameninţată (cea din urmă tinde să pară mai valoroasă în acest caz).

Aşa cum se remarcă, de altfel, teoria reactanţei urmăreşte să explice – de o manieră mai complexă – fenomenul de „psihologie inversă". Dacă o persoană vă interzice să faceţi un lucru, acţiunea acesteia vă declanşează o atitudine inversă („nu face asta" va determina persoana căreia i se comunică interdicţia să facă acel lucru). Însă pentru ca ameninţarea eliminării unui comportament al persoanei în cauză să se producă, nu este neapărat necesar ca acţiunea să fie îndreptată direct spre aceasta ; observarea ameninţării ori a eliminării efective a unui comportament similar la altă persoană sunt cauze suficiente pentru a-i genera subiectului sentimentul de reactanţă. Astfel, pentru a lua doar un exemplu, dacă într-un restaurant un chelner îi atrage atenţia unui client de lângă masa dumneavoastră că nu are voie să fumeze, veţi încerca sentimentul de reactanţă în situaţia în care intenţionaţi să fumaţi ori fumaţi deja, chiar dacă dumneavoastră nu vi s-a făcut nici o observaţie !

Două elemente conduc la un astfel de fenomen : (1) pe de o parte, individul percepe faptul că nu mai este liber să gândească ori să se comporte în modul în care consideră că trebuie să o facă ; (2) eliminarea acestei libertăţi este nelegitimă şi nejustificată. Acest al doilea considerent este, în fapt, foarte important ; astfel, dacă persoana primeşte o justificare plauzibilă a limitării propriei libertăţi, atunci reactanţa sa este mai redusă. Brehm foloseşte un exemplu foarte nimerit pentru a ilustra această a doua condiţie (drept pentru care îl vom relua şi noi aici) : să spunem că sunteţi fumători şi într-un restaurant un chelner vă cere să nu fumaţi ; reactanţa dumneavoastră va fi mai mare dacă el va motiva această cerere prin „pentru că aşa vreau eu" şi se va diminua dacă vă va explica, de

exemplu, că aceasta este politica restaurantului, deoarece există detectoare de incendiu care se pot declanşa în cazul că cineva fumează.

Un alt aspect este importanţa comportamentului pentru persoana respectivă ; închipuiţi-vă că doi fumători, unul ocazional şi unul „înrăit", intră în restaurant şi doresc să îşi aprindă o ţigară. O persoană de la o masă apropiată le cere să nu fumeze ; este evident că individul pentru care comportamentul este mai important (fumătorul „înrăit") va dezvolta o reactanţă mai crescută la această interdicţie. În acelaşi timp, un indicator important este şi timpul pentru care e prevăzută restricţia. Dacă persoana de la cealaltă masă le cere să nu fumeze cinci minute, atunci reactanţa va fi mai scăzută decât dacă le va cere să nu fumeze în următoarele două ore !

Încercați să vă reamintiți ultima dată în care ați avut o astfel de experiență (pentru că de întâmplat, cu siguranță s-a întâmplat); retrăiți starea acelui moment, analizați-o din toate unghiurile de vedere: cum v-ați simțit în situația respectivă, cum v-ați explicat, la acel moment, propria reacție. Dacă vi s-ar întâmpla un lucru similar acum, după ce ați citit despre teoria reactanței, ați fi motivați să vă modificați comportamentul? În ce sens?

Am interpretat până acum reactanţa psihologică în aria motivării afective ; fenomenul are şi un determinant cognitiv, însă doar într-o situaţie anume. Heilmann (*apud* Doise, Deschamps, Mugny, 1996) a demonstrat aceasta în urma unui experiment. Subiecţii acestuia erau persoanele care treceau pe o stradă în drum spre un supermagazin. Ele erau abordate de unul dintre experimentatori, care le cerea să semneze o petiţie. Nu vom mai descrie aici tot experimentul, ci ne vom focaliza pe acel determinant cognitiv al reactanţei la care făceam referire mai devreme. Astfel, experimentatorul le cerea, înaintea semnării petiţiei, să citească un text în care o persoană (văzută când din partea comunităţii – ameninţare slabă, când ca un oficial al administraţiei – ameninţare puternică) se pronunţa împotriva semnării acelui document de către respectivii trecători. Motivaţia afectivă declanşată de reactanţă apărea imediat, ameninţarea dreptului la opinia liber exprimată făcându-i pe oameni să fie de acord într-o

proporţie însemnată cu semnarea petiţiei. Însă cei care decideau să semneze erau ameninţaţi în nota introductivă de către persoana respectivă (în ipostaza de oficial al administraţiei) cu represalii (li se spunea că numele lor va fi notat – reamintim faptul că persoanele semnau în clar, dându-şi totodată adresa, ceea ce le făcea uşor de reperat). S-a observat că foarte puţine persoane tindeau să mai aibă „curajul" să semneze atunci cînd represaliile erau consemnate în nota introductivă.

Probabil că vi s-a întâmplat să fiți puşi într-o astfel de situație: să semnați o listă de revendicări la locul de muncă, un tabel nominal inițiat de administrația blocului, o listă de adeziune pentru un candidat politic etc. Care ar fi fost reacția dumneavoastră dacă vi s-ar fi relatat faptul că vi se interzice să faceți acest lucru? (Cel mai probabil, ați fi încercat sentimente de reactanță, ceea ce v-ar fi făcut să fiți mai hotărâți în decizia de a semna). Dar în situația în care ați fi fost anunțați că aceia care vor semna vor avea de suferit (în primul caz, vor fi primii puşi pe lista de disponibilizări)? Reacția dumneavoastră ar mai fi fost aceeaşi?
Reflectați acum câteva minute la rolul manipulativ al reactanței psihologice. Dacă cineva doreşte să vă obțină adeziunea la o platformă-program, iar dumneavoastră nu sunteți interesați ori nu sunteți siguri că ar trebui să îi oferiți această adeziune, această persoană vă poate manipula acordul spunându-vă că „cineva" nu este de acord să semnați ori chiar vă interzice explicit acest drept? Ce reacție ar trebui să aveți pentru a nu se folosi reactanța psihologică drept suport de manipulare în ceea ce vă priveşte?

Atribuirea – la graniţa între cognitiv şi afectiv

În descrierea motivării afective am amintit fenomenul atribuirii şi ne-am bazat demersul pe două exemple care subliniau importanţa atribuirii în această zonă a motivaţiei. Am amintit atunci că atribuirea poate fi analizată şi poate susţine şi aria motivării cognitive. Considerăm că este util să concretizăm – referitor la perspectiva oferită de axa cognitiv-afectiv în motivare – rolul şi locul atribuirii ca

punct de legătură între cei doi poli. În literatura de specialitate se precizează, de altfel, că „privind lucrurile din perspectiva teoriilor atribuirii, se poate argumenta că presupunerea ce stă la baza acestora (că oamenii sunt orientaţi spre înţelegerea corectă şi spre controlul mediului social) este, de fapt, pur motivaţională" (Lungu, în Neculau, 2004, p. 105).

Atribuirea se bazează pe o constatare simplă : oamenii pornesc de la informaţiile pe care le posedă şi, prin deducţie, ajung la informaţii pe care nu le ştiau mai devreme.

Gândiți-vă la ultima dată când, deşi nu aveați suficiente informații despre un fenomen, pornind de la ceea ce ştiați ați dedus alte date. Au fost acestea din urmă corecte? Încercați să identificați astfel de strategii de atribuire la persoanele cu care intrați în interacțiune.

Un clasic al domeniului, Heider, vede atribuirea ca fiind procesul prin care „omul intuieşte realitatea, o poate prezice şi stăpâni" (*apud* Doise, Deschamps, Mugny, 1996, p. 160). Totuşi, noi nu căutăm neapărat o explicaţie la orice ; în opinia lui Heider, atribuirea intervine atunci când apar o incoerenţă sau o instabilitate a mediului, când există o incertitudine sau o stare de tensiune. Astfel, întrebarea „De ce ? " (declanşatoare a fenomenului de atribuire) este folosită, de obicei, în confruntarea cu o situaţie nefamiliară, neaşteptată.

Vom putea înţelege mai bine atribuirea făcând apel la o altă cercetare clasică în domeniu. Astfel, Jones şi Harris (1967) au efectuat un experiment cerându-le subiecţilor să citească şi să evalueze unele texte cuprinzând eseuri pro sau contra lui Fidel Castro (li se spunea că acestea fuseseră scrise de studenţi, făcându-se două observaţii : (1) în primul caz, că unii dintre studenţii respectivi îşi exprimaseră liber opinia ; (2) alte texte le erau prezentate ca fiind impuse de profesor, deci studenţii în cauză nu avuseseră libertate de alegere). Participanţilor la experiment li se cerea să estimeze opiniile „reale" ale persoanelor ce redactaseră eseurile. Rezultatele au fost surprinzătoare şi au consemnat ceea ce mai târziu Ross a denumit *eroarea fundamentală de atribuire* : şi într-un caz, şi în celălalt, atitudinile celui care concepuse textul fuseseră presupuse pornind de

la opiniile scrise în text (astfel, şi persoanelor care nu avuseseră drept de alegere li se atribuiseră convingeri în conformitate cu cele notate – deşi, repetăm, subiecţilor experimentului li se spusese că tema şi modul de tratare fuseseră impuse). În acest mod, eroarea fundamentală de atribuire se baza, înainte de toate, pe dispoziţiile personale şi *omitea influenţa situaţiei* asupra alegerii făcute de subiecţi.

Gândiți-vă la ultima eroare de atribuire pe care ați întâlnit-o în calitate de actor ori de observator al situației (ca roluri în relațiile sociale). Pentru o concretizare mai rapidă, analizați următorul exemplu: într-una din zile, după ce ați adormit, în jurul orei 2 noaptea auziți un zgomot puternic venind dinspre apartamentul vecinilor. Puteți considera că aceştia îi sfidează pe cei din jur şi regulile comunității. Dar încercând să discutați cu ei, aflați că s-a spart o țeavă de apă caldă şi trebuie să facă ceva pentru a nu provoca o inundație. Deşi acțiunea le-a fost impusă de situație, le puteți atribui lipsa de respect față de cei din jur, gândindu-vă că puteau găsi o soluție de reparare în linişte (punerea unui manşon de aluminiu) şi că gălăgia o fac din cauza caracterului lor.

Există însă şi alte erori în procesul de atribuire care influenţează în mod direct ori indirect motivaţia. Baron şi Byrne (1987, pp. 57-59) pornesc de la un exemplu referitor la eroarea fundamentală de atribuire pe care îl completează cu alte două erori :

- Astfel, o primă sursă poate fi aceea că, de multe ori, avem *tendinţa să ignorăm situaţia* şi să apreciem acţiunea în sine a unei persoane fără să o integrăm în contextul care a generat-o ; de exemplu, dacă un profesor se întâlneşte cu noi cursanţi şi aceştia par foarte nerăbdători să se termine ora de curs, cadrul didactic poate fi îndemnat să creadă că „nu sunt destul de dornici să înveţe”, deşi poate că în sala de clasă este prea cald sau prea frig, este aer închis, elevii/studenţii sunt la terminarea programului pe acea zi, urmează o oră la care trebuie să dea examen etc.
- *Efectul actor-observator* presupune că într-un fel apreciem comportamentul altei persoane într-o situaţie (raportând totul direct

la persoana în cauză) şi în alt fel acelaşi comportament, în exact aceeaşi situaţie, dacă noi suntem cei ce îl adoptă (în al doilea caz, facem referire la mediul extern) ; spre exemplu, atunci când un coleg cadru didactic are o oră mai puţin reuşită, tindem să credem că eşecul i se datorează în mare măsură, pe când, dacă acest eveniment ni se întâmplă nouă, probabil vom găsi multe motivaţii exterioare (elevii/studenţii nepregătiţi, lipsa materialului didactic, încărcarea programei etc.).

– *Prejudecata autoservită* presupune că, atunci când primim un feedback favorabil din partea celorlalţi, tindem să legăm acest lucru de cauze interne (inteligenţa noastră, buna judecată, atenţia, interesul pentru activitate etc.), dar când feedbackul este nefavorabil, atribuim aceasta unor cauze externe (dificultatea sarcinii, spre exemplu).

Observăm astfel că, în sens larg, sunt utilizate două tipuri de atribuiri : (1) cele de tip *intern* (sau dispoziţionale), în care individul este văzut ca fiind responsabil de cursul evenimentelor ; (2) cele de tip *extern* (numite şi situaţionale), ce definesc factorii de mediu ca fiind responsabili de modul de desfăşurare a evenimentelor. Acest aspect va căpăta o importanţă crescută atunci când vom discuta despre fenomenul *automotivării*, deoarece atribuirile de tip intern pot trimite individul în direcţia dezvoltării motivaţiei propriei implicări în viaţa de zi cu zi, în succesele şi eşecurile personale, pe când atribuirile de tip extern îi furnizează acestuia mai degrabă o viziune fatalistă, implacabilă asupra vieţii proprii, mai puţin ori deloc motivantă. Un exemplu des folosit în literatura de specialitate privind aceste două tipuri de atribuiri este unul de origine şcolară : astfel, dacă un profesor are succes în activitatea cu elevii, atunci poate atribui acest lucru propriilor calităţi pedagogice (atribuire internă), iar dacă experimentează insuccese cu aceştia, va putea pune acest lucru pe seama calităţii nesatisfăcătoare a dotărilor ori chiar pe seama elevilor (atribuire externă).

Axa extrinsec-intrinsec în motivare

Fenomenul atribuirii poate fi regăsit şi în cealaltă axă a discuţiei noastre, nu doar în axa cognitiv-afectiv în motivare. Considerăm că un exemplu în acest sens este edificator : Thibaut şi Riecken (*apud* Doise, Deschamps, Mugny, 1996) au efectuat un studiu foarte interesant cu privire la impactul pe care atribuirea îl produce asupra motivaţiei. Pe scurt, trei subiecţi participau la un experiment de persuasiune. În fapt, dintre cei trei subiecţi, doi erau complici ai cercetătorului (doar unul fiind subiectul „naiv"), iar experimentul în sine viza cu totul altceva decât fusese informat acesta din urmă. Celor trei li se cerea să se prezinte ; unul dintre complici zicea că este doctor în ştiinţe, era îmbrăcat cu costum şi cravată, iar celălalt, îmbrăcat neglijent, afirma că este de abia în anul I la facultate (cum cei doi complici aveau aceeaşi vârstă, cel de-al doilea preciza că a făcut mai întâi armata). Apoi, unul dintre membrii grupului (adevăratul subiect) era selecţionat pentru a servi drept sursă de influenţă, complicii urmând să joace rolul audienţei. Subiectul „naiv" avea de ales zece din 38 de mesaje, cele mai bune pentru a-i convinge pe cei doi să doneze sânge. După ce acesta prezenta cele zece mesaje selectate, cei doi complici declarau că au fost convinşi de necesitatea de a dona sânge. Subiectului „naiv" i se cerea acum să precizeze care dintre subiecţi considera că a fost influenţat extern (de mesajele auzite) şi care nu. 18 din 20 de subiecţi au apreciat că persoana care se prezentase ca fiind doctor în ştiinţe fusese motivată intrinsec, pe când cea care spusese că este în anul I de facultate fusese motivată extrinsec (de mesajele citite). Observăm astfel că statutul şi/sau prestigiul de care se bucură o persoană influenţează modul în care aceasta este percepută de alţii şi – în consecinţă – defineşte sistemul său de motivare.

Alcătuiți o listă bazată pe intuiția dumneavoastră, precum și pe experiența pe care o aveți în domeniu pentru a exprima criteriile după care puteți trage concluzia că o persoană este motivată intrinsec ori extrinsec să facă o anumită activitate.

O altă arie de analiză ne este propusă deci de echilibrul dintre tipurile de motivaţii extrinsecă şi intrinsecă în viaţa noastră. În mai mare măsură decât în analiza axei cognitiv-afectiv, în acest caz putem identifica existenţa unui adevărat continuum acţional; ne aflăm în faţa unui „drum" deseori perceput ca fiind cu sens unic, pe care fiinţa umană îl străbate – de la motivaţia extrinsecă la cea intrinsecă. Există, de asemenea, cercetări care ne dau senzaţia că am putea vorbi şi despre un sens invers (mai puţin „natural"). Dar ce sunt aceste două tipuri de motivaţie?

Motivaţia intrinsecă se referă la recompensele interne obţinute de individ, satisfăcătoare din punct de vedere personal, care îl motivează să acţioneze într-un anumit fel datorită propriilor interese şi plăceri (Huffman, Vernoy, Williams, Vernoy, 1991, p. 388). Motivaţia intrinsecă este valoroasă deoarece elementul de întărire/motivatorul „reprezintă o parte cuprinsă în însăşi structura sarcinii" (Carlson, 1993), fiind „cea care susţine comportamentul datorită unor scopuri pe termen lung sau preferinţelor individuale ale cuiva" (Deci, *apud* Bower, Bootzin, Zajonc, Hall, 1987, p. 299). Ea presupune aşadar un comportament motivat doar de plăcerea individului de a face acel lucru, consolidarea (engl. *reinforcement*) fiind inclusă în sarcină, pur şi simplu.

De exemplu, ascultarea unei melodii care vă place, citirea unei cărţi pentru că aşa vreţi (şi nu „pentru că trebuie"), o drumeţie pentru plăcerea de a urca pe munte etc. constituie motivaţii intrinseci.

Unele persoane lucrează din greu, cu toate că recompensele obținute pentru munca lor apar foarte rar. Ele continuă să acționeze şi în aceste situații, în timp ce alte persoane renunță mult mai repede sau nici măcar nu încearcă. Carlson (1993) explică motivația unui astfel de comportament prin termenul de *perseverență*. Gândiți-vă în ce situații specifice dați dovadă de o astfel de perseverență.

Motivarea extrinsecă este presupusă de ghidarea prin anumite motive care conduc la evitarea unei pedepse sau la primirea unei recompense exterioare persoanei. Aşadar, motivarea extrinsecă

presupune performarea unor comportamente pentru receptarea unor aspecte tangibile, particulare, de stimulare exterioară. Când acestea dispar, fie că este vorba de pedeapsă, fie de recompensă, acţiunea se întrerupe şi ea (dacă este susţinută exclusiv extrinsec).

Alcătuiți o listă cu elementele care vă motivează extrinsec:

a) la serviciu;
b) în familie;
c) în grupul de prieteni.

De multe ori, *recompensele externe obţinute de către individ slăbesc interesele personale, bucuria şi satisfacţia încercate de acesta*, din moment ce persoana face un lucru pentru alte motive decât lucrul în sine (Huffman, Vernoy, Williams, Vernoy, 1991, p. 388). De exemplu, firmele care fac reduceri substanţiale la vânzarea unor produse în campanii promoţionale (motivare extrinsecă) observă că, uneori, după retragerea promoţiei mulţi cumpărători care beneficiaseră de reduceri nu rămân loiali şi vor cumpăra de la alte firme.

Totuşi, o seamă de cercetători (Deci, Ryan, 1985 ; Harackiewicz, Manderlink, 1984 ; Rosenfeld, Folger, Adelman, 1980) au explicat faptul că recompensa externă nu reduce, în mod invariabil, interesul intrinsec în activitate ; aspectul pozitiv apare atunci când recompensa este fundamentată mai degrabă pe competenţă ori pe obţinerea unei performanţe remarcabile decât pe simpla implicare în comportamentul respectiv. *Recompensa pentru competenţă va produce un sentiment intens de mândrie şi poate sprijini persoana în dorinţa de a acţiona şi data viitoare la fel de bine*. Mai mult, aşa cum observă Carlson (1993), multe dintre întăririle/recompensele externe pe care le primim nu sunt atât de directe, ele fiind legate de comportamentul nostru : astfel, dacă un copil povesteşte bine o istorioară, el poate fi motivat extrinsec prin primirea unei bomboane, dar există o formă de motivare externă presupusă de chiar activitatea respectivă (pe care nu o mai putem încadra atât de uşor în motivarea extrinsecă) : astfel, copilul va fi „recompensat” în primul rând de semnalele de interes pe care le manifestă cei ce ascultă istorioara.

Aşa cum observam în introducere, legătura dintre cele două tipuri de motivaţii este un aspect important în practică ; astfel, între ele poate exista atât o legătură directă – o activitate motivată extrinsec (învăţarea unui material pentru a obţine o bursă) să fie susţinută relativ repede şi intrinsec (descoperim că materialul este interesant sau util) –, cât şi una indirectă – alteori, o motivaţie intrinsecă poate avea şi întăriri extrinseci ; copiii se implică în anumite jocuri pentru a se distra (motivaţie intrinsecă), dar astfel pot câştiga admiraţia prietenilor şi laudele părinţilor (susţinere extrinsecă).

Observând că aceste două tipuri de motivaţie se pot combina şi susţine reciproc, este de dorit ca la vârstele fragede, când se face exces de o motivare extrinsecă, să se adauge şi motive intrinseci pentru stimularea copiilor. Cercetările din domeniu indică, aparent paradoxal, faptul că durata unor activităţi considerate plăcute se reduce dacă se atribuie pentru acea activitate şi o recompensă, deci se adaugă o motivare extrinsecă ; câteodată, aceasta poate avea un impact benefic (pentru că prin motivarea extrinsecă s-a ajuns astfel mai repede la obiectiv), dar, pe de altă parte, se pot înregistra şi repercusiuni negative (timpul de desfăşurare a unei activităţi plăcute pentru indivizi s-a redus). Depinde de acele persoane (părinţi, profesori, manageri etc.) cum ştiu să manipuleze combinaţia celor două tipuri de motivaţie pentru a obţine rezultatele dorite.

Aduceți-vă aminte ce modalități au folosit părinții dumneavoastră pentru a vă motiva să respectați regulile impuse de ei. Puneți în balanță modalitățile pe care le folosiți (sau le veți folosi) cu propriii copii.

Cercetările care ne susţin afirmaţiile au fost iniţiate de Greene, Lepper şi Nisbett (*apud* Carlson, 1993, pp. 366-367), respectiv E. Deci (*apud* Dempsey, Zimbardo, 1978, pp. 217-219). Greene, Lepper şi Nisbett au divizat în trei grupuri distincte un colectiv de copii care împărtăşeau aceeaşi pasiune pentru desen. Membrilor unuia dintre grupuri li s-a promis un premiu pentru desen, copiilor din cel de-al doilea grup li s-a acordat acelaşi premiu, fără să fie anunţaţi în prealabil, iar cei din cel de-al treilea grup nu au primit nimic, deşi

au petrecut acelaşi timp desenând. După o vreme, li s-a dat din nou tuturor şansa să deseneze, fără să mai fie menţionat vreun premiu. Concluziile au fost deosebit de interesante: subiecţii din primul grup au petrecut de două ori mai puţin timp (pentru a executa cea de-a doua sarcină) decât copiii din celelalte două grupuri (deşi toţi erau pasionaţi de desen). Aşadar, s-a evidenţiat o dată în plus că – uneori – recompensele externe diminuează plăcerea de a desfăşura o activitate de dragul ei, iar copiii trebuie stimulaţi de la vârste fragede prin dezvoltarea unor motive de natură intrinsecă.

În aceeaşi direcţie ne orientează şi experimentul organizat de E. Deci. Grupând studenţii în două echipe, acesta le-a dat spre rezolvare anumite puzzle-uri „intrinsec" motivatoare. Membrii unuia dintre grupuri primeau între 1 şi 4 dolari, în funcţie de rezolvările intermediare, pe când cei din grupul numărul doi nu primeau nimic. Toţi subiecţii erau liberi să plece când rezolvau sarcina. S-a întâmplat însă că subiecţii din primul grup au terminat mult mai repede, ceea ce înseamnă, conform experimentatorului, că „de îndată ce au primit banii pentru a face ceva distractiv, motivaţia intrinsecă s-a redus, subiecţii devenind dependenţi de recompensa externă" (*apud* Dempsey, Zimbardo, 1978, p. 218).

Există şi alte cercetări recente care, la fel ca şi cele prezentate mai sus, demonstrează, practic, apariţia unei motivaţii mai reduse, prin acordarea de recompense pentru activităţi pe care oamenii sunt intrinsec motivaţi să le desfăşoare. Explicaţia este relativ simplă – în situaţia în care se acordă o recompesare externă, sarcina este percepută ca *trebuind* să fie realizată pentru a se obţine recompensa.

Amintiți-vă o situație din viața personală când, datorită recompenselor sau pedepselor, plăcerea de a face un lucru s-a micşorat. Conştientizând acum situația, ce strategie de motivare ați folosi, din cele deja cunoscute, pentru a reveni la situația inițială, de a face de plăcere acel lucru?

Să analizăm acum o altă situaţie în care sunt implicate cele două tipuri de motivaţie (extrinsecă şi intrinsecă). Astfel, putem să ne focalizăm pe exemplul unui cadru didactic ori al unui părinte care remarcă – uneori – ineficienţa pedepsei ori a recompensei utilizate

pentru a educa un copil ; similar, un manager are dificultăţi în implementarea unui sistem eficient de motivare extrinsecă în firma sa.

În aceste cazuri se cuvine să ţinem seama de *efectul de contrast* ce apare când aprecierea noilor stimuli se face în funcţie de *nivelul de adaptare*. Aspectul de mai sus derivă din *teoria adaptării*, care specifică, în general, că atitudinea unei persoane faţă de un nivel de motivare este dată de experienţa anterioară a acesteia în legătură cu aria respectivă de stimuli. Un exemplu edificator ne este oferit de Petty şi Cacioppo (1996) : atunci când introducem mâna dreaptă într-un vas cu apă îngheţată, iar mâna stângă într-un vas cu apă fierbinte, apoi vom scoate mâinile din cele două vase şi le vom introduce într-un recipient cu apă la temperatură medie, mâna dreaptă va percepe noul stimul ca fiind cald, iar mâna stângă îl va percepe ca fiind rece. Aprecierea făcută la nivelul lichidului de temperatură medie este direct proporţională cu nivelul iniţial de adaptare (ţinând de punctul de referinţă luat în calcul).

Să revenim acum la procesul de motivare extrinsecă la care ne refeream mai devreme. Astfel, copilul care a fost pedepsit constant şi la un nivel înalt va putea percepe o pedeapsă cu un grad de intensitate mai scăzut decât a fost nivelul său de adaptare ca nedeclanşând o acţiune motivatoare ; similar, dacă unui copil i se oferă multe recompense de valoare însemnată, o recompensă de aceeaşi categorie, dar mai redusă ca valoare, poate să ofere, în ochii copilului, un imbold motivator mai redus (sau chiar lipsa motivaţiei).

În acest mod, am introdus în ecuaţie şi un indicator al celor două motivaţii. Atunci când în calitate de părinţi, manageri ori consultanţi vom concepe un program de motivare, acesta trebuie să fie construit în direct acord cu nivelul de adaptare dovedit de persoanele incluse în program.

Prin prisma nivelului de adaptare, stabiliți ce strategie de motivare trebuie aplicată în cazul:

a) persoanei obişnuite cu recompense substanțiale pentru fiecare performanță (chiar şi pentru cele mai mici);
b) persoanei obişnuite cu sancțiuni severe pentru fiecare contra-performanță (din nou, acestea au fost aplicate chiar şi pentru cele mai neînsemnate).

Ce trebuie făcut pentru a nu se ajunge în situația de a dezvolta un nivel de adaptare superior?

*

Cercetările în domeniu afirmă că marele neajuns produs de vizionarea de către copii a filmelor cu scene de o violență excesivă este, pe lângă riscul apariției unor comportamente imitative, ca ei să se adapteze la acest nivel de violență şi să li se pară apoi firesc/banal atunci când îl întâlnesc în viața reală. Pornind de la acest exemplu, imaginați o strategie de motivare a copilului dumneavoastră în direcția *neadaptării* la acest nivel de violență excesivă, chiar şi în contextul expunerii substanțiale la această categorie de filme.

O a treia arie de analiză a tandemului extrinsec-intrinsec este cea a aspectului automotivaţional pe care tipul de motivaţie intrinsecă îl situează în centrul demersului său. Motivaţia intrinsecă creează o forţă pozitivă ce susţine individul în încercarea sa de dezvoltare personală. Miller, Brickman şi Bolen (Dworetzky, 1985) au reuşit să evidenţieze acest lucru printr-un experiment revelator. Astfel, la nivelul clasei a V-a, elevii au fost împărţiţi în două grupe : în primul grup, copiilor li s-a spus, în fiecare zi timp de opt zile, că trebuie să fie curaţi şi îngrijiţi, motivându-li-se că acest lucru este bun pentru ei. Copiii din cel de-al doilea grup au fost asiguraţi – pentru un număr similar de zile – că *sunt* curaţi şi îngrijiţi. În intervalul următor, de la 10 la 14 zile, s-a măsurat starea în care s-au aflat copiii (la nivelul indicatorilor curăţenie şi îngrijire), fără să li se mai transmită mesajele din primele opt zile. S-a observat, astfel, că diferenţele înregistrate au fost substanţiale. Copiii din primul grup, care fuseseră motivaţi extrinsec, erau de departe mai puţin doritori să menţină starea de curăţenie, în comparaţie cu membrii celui de-al doilea grup, care începuseră să creadă despre ei că sunt curaţi şi îngrijiţi şi doreau să păstreze această atitudine pozitivă. În cel de-al doilea caz s-a putut remarca forţa motivaţiei intrinseci.

În sfârşit, o a patra arie de analiză a axei extrinsec-intrinsec în motivare a fost deja amintită, în mod implicit, pe parcursul dezvoltării anterioare ; este vorba despre *motivarea de tip pozitiv* şi *motivarea*

de tip negativ. O vom specifica succint, prin prisma unor abordări şi exemple concrete.

Astfel, se cuvine să facem mai întâi o distincţie între tipurile de motivări pozitive şi negative care pot apărea în viaţa fiecăruia dintre noi. Pentru aceasta ni se pare utilă matricea oferită de Robertson, Smith şi Cooper (1992), evidenţiind mai ales distincţia dintre consolidarea negativă şi pedeapsă (deseori, există confuzii în practica motivării între cele două concepte ; deoarece ele au efecte diferite asupra motivării unei persoane, această distincţie este bine venită) :

Tabelul 3.
Consecinţele comportamentului şi efectele acestora
(adaptare după Robertson, Smith şi Cooper)

Consecinţele	**Efecte asupra comportamentului existent (anterior)**
Consolidare pozitivă (oferirea a „ceva drăguţ")	Creşte
Consolidare negativă (îndepărtarea a „ceva neplăcut")	Creşte
Pedeapsă (oferirea a „ceva neplăcut")	Scade
Extincţia (fără să existe consolidare ori pedeapsă)	Scade

Deoarece consolidarea este cea care produce o creştere a comportamentului existent, să urmărim succint mecanismul acesteia, folosind exemple concrete. Pentru cei trei autori, consolidarea este o consecinţă ce creşte frecvenţa comportamentului vizat ; un prim tip de consolidare este cea pozitivă (ceva prin care recompensăm pe cineva, ţinând cont şi de diferenţele dintre persoane – nu acelaşi lucru este considerat recompensator de toată lumea). De exemplu, dacă în urma unei performanţe o persoană primeşte un post ce implică mai multă responsabilitate (în care să-şi manifeste, poate, nevoia de putere), acest lucru poate fi o consolidare pozitivă într-un caz, dar pentru altă persoană poate însemna chiar o pedeapsă (dacă mai multă responsabilitate este ultimul lucru pe care şi-l doreşte).

Consolidarea negativă urmăreşte îndepărtarea stimulilor neplăcuţi pentru individ. Să luăm exemplul unui manager care, necunoscând principiile comunicării eficiente, anunţă că în următoarele două luni se preconizează schimbări majore ce-i vor afecta pe toţi (fără să nominalizeze schimbările). Ca atare, oamenii încep să se teamă pentru locul lor de muncă, pentru poziţia pe care o vor ocupa, nu ştiu dacă se vor mai potrivi cu noua structură etc. Urmare a stării de incertitudine create, productivitatea şi implicarea lor se vor diminua. După o lună, la o şedinţă, managerul s-a hotărât să anunţe schimbările respective ; chiar dacă – probabil – acestea nu sunt pe placul fiecăruia, îndepărtarea incertitudinii (văzută aici ca un stimul neplăcut) va conduce la o stare de reimplicare şi de revenire a productivităţii la cote normale.

Astfel, un suport important pentru motivare este reprezentat de principiul consolidării/„întăririi" comportamentale, concept introdus de B.F. Skinner şi continuat în ceea ce se numeşte astăzi *modelul neo-skinnerian* (ce include aplicaţii noi la cercetările originale). Ideea de bază de la care pleacă acest model este aceea că, dacă dorim să modelăm într-o anumită direcţie comportamentul angajaţilor, putem să introducem în practica de zi cu zi şi să utilizăm sistematic *recompensările/întăririle*. La începutul procesului, întărirea trebuie să fie constantă, dar după un anumit timp acest lucru se poate face doar ocazional, pentru a menţine comportamentul obţinut (Skinner deosebeşte diferite tipuri de întărire – la interval fix/la interval variabil de timp, raport fix/raport variabil, adică un număr fix/variabil de răspunsuri date de subiect ca să primească întărirea/consolidarea). Modificarea comportamentală se poate aplica atât în cazul în care angajatul are un comportament pe care dorim să îl încurajăm (motivare pozitivă), cât şi în situaţia în care vrem să diminuăm sau să anulăm consecinţele unui comportament nedorit (când este utilizată, de obicei, sancţiunea/pedeapsa). Pedeapsa ca element de modificare comportamentală este văzută de reprezentanţii acestui model ca *având o acţiune mai rapidă în oprirea comportamentului nedorit decât întărirea pozitivă* (cunoscând din practică această caracteristică a pedepsei, mulţi manageri se bazează în mare măsură pe ea) ; nu trebuie uitat însă că pedeapsa, pe lângă această acţiune dorită de respectivii manageri, *îi poate produce stări afective negative* angajatului pedepsit sau întregului departament. Trebuie să

ţinem seama aici de un alt element pe care Jacob Kounin l-a pus în evidenţă, intitulându-l *efectul valului*; în esenţă, acest autor a observat că atunci când cineva critică ori, dimpotrivă, laudă rezultatele unei persoane, nu este afectată doar aceasta, ci, aşa cum o piatră aruncată într-un lac face valuri concentrice mai mari decât mărimea sa, colegii din departament vor fi influenţaţi, la rândul lor, de părerea managerului despre unul dintre ei. Iată de ce, conjugând aspectele semnalate până acum, putem trage concluzia că modificarea comportamentului unui angajat este eficientă atunci când este organizată, oferită în mod sistematic şi de o manieră constantă (iarăşi se cuvine să remarcăm că unii manageri oferă anumite premii sau laudă angajaţii pentru elemente considerate pozitive de ei, iar după o lungă perioadă de timp – deşi angajaţii au obţinut în continuare rezultate foarte bune – nu mai fac acest lucru; consecinţa este că angajatul nu „leagă" comportamentul său pozitiv de premiul/lauda managerului şi astfel nu se va strădui să-l repete).

Atunci când dorim să „întărim" un comportament pozitiv la angajaţii noştri, putem utiliza cu succes diferite tipuri de astfel de *consolidări* (Charles, 1992): (1) *întăriri/consolidări sociale*: comentarii verbale (de tipul „Ai făcut o treabă bună, *X*!" – de remarcat că folosirea numelui angajatului în comentariul pe care-l facem este un motivator suplimentar pentru acesta); expresii faciale şi gesturi (un zâmbet, un gest cu mâinile care simbolizează „OK", „Excelent!"); (2) *întăriri grafice* (cum ar fi o insignă sau o etichetă pe care scrie „Angajatul lunii" şi pe care persoana respectivă o poartă în piept sau o pune pe birou); (3) *întăriri ale activităţii* (cum ar fi timp liber din timpul de muncă); (4) *întăriri tangibile* (premii, diplome, măriri de salariu etc.). O combinare a acestor elemente o reprezintă *managementul contingenţei* sau *contractul*, care presupune, în esenţă, că angajatul acumulează puncte cu fiecare nou succes înregistrat şi, la un moment dat, când el hotărăşte că a strâns destul de multe, le poate preschimba pe o recompensă dorită dintr-o listă dată: un prânz cu managerul, o jumătate de zi liberă, un element de decorat biroul (un scaun mai deosebit ori o imprimantă mai performantă etc.). Managementul contingenţei este o aplicare nuanţată a ceea ce în literatura de specialitate s-a numit *token economy*. *Tokens* reprezintă (Coon, 1983) recompense simbolice ce pot fi preschimbate apoi în recompense reale. Avantajul *token economy*,

prin comparaţie cu recompensarea reală, este acela că se pot oferi recompense de fiecare dată şi imediat după ce persoana a făcut ceea ce trebuia.

O tehnică interesantă este cea a contractului (Nurnberger şi Zimmerman, *apud* Coon, 1983). Trebuie să încercaţi să alcătuiţi un contract comportamental (care să specifice îndeplinirea unei anumite acţiuni), contract pe care îl faceţi cu dumneavoastră înşivă; ca orice act de acest gen, va presupune recompense dacă este îndeplinit la timp şi în parametrii ceruţi şi pedepse în caz contrar. Autorii recomandă ca semnarea sa să se facă în prezenţa unei alte persoane (un prieten, cineva apropiat), aceasta veghind la respectarea clauzelor cuprinse în documentul respectiv. Să spunem că vreţi să faceţi un lucru pe care vi l-aţi propus de mult timp, dar pe care l-aţi tot amânat (nu aţi găsit timp ori nu v-aţi făcut curaj – cum ar fi să mergeţi la managerul direct şi să negociaţi o mărire de salariu). În urma exerciţiului, posibilitatea de a îndeplini această activitate, de a produce comportamentul dorit, creşte.

Un experiment interesant asupra modului în care poate fi motivat comportamentul unei persoane din perspectiva axei pozitiv-negativ este cel aplicat de Holloway şi Hornstein (*apud* Curelaru, în Neculau, 2004). Participanţilor la cercetare li se cerea să aştepte câteva momente într-o sală „înainte de începerea activităţii". În fapt, cei doi experimentatori urmăreau tocmai aceste reacţii „naturale" : un radio instalat în sală transmitea muzică. La o primă grupă de subiecţi, muzica era întreruptă de o ştire pozitivă : un om fusese salvat datorită unui gest altruist făcut de cineva care îi donase un rinichi. La cea de-a doua grupă, întreruperea introducea o ştire negativă : o femeie în vârstă fusese omorâtă de către vecinul ei, un cleric respectabil. După difuzarea acestei ştiri, muzica revenea şi, puţin după asta, subiecţii erau invitaţi în sala alăturată „pentru începerea experimentului". Aici, ei erau rugaţi să-şi exprime opiniile cu privire la natura umană utilizând diverse scale. Concluzia experimentului a fost că persoanele expuse la ştiri pozitive au dezvoltat opinii favorabile despre morală, umanitate etc., pe când o expunere la ştiri negative a condus la apariţia unor opinii opuse în această privinţă.

Gândiți-vă câteva clipe la gradul şi tipul de influență pe care ştirile negative transmise pe toate canalele media o au asupra motivației noastre în direcția unor atitudini şi, ulterior, comportamente nefavorabile în aria dezvoltării umanității din noi şi a moralei. După ce ați realizat acest exercițiu de reflecție internă, încercați să vă imaginați impactul asupra copiilor (proprii ori ai unei cunoştințe) şi identificați pentru ei modalitățile de protejare în fața unei asemenea amenințări.

O altă perspectivă interesantă asupra axei pozitiv-negativ în motivare ne este oferită de procesul de motivare ; astfel, este cunoscut faptul că acesta din urmă poate sta la baza dezvoltării unor motive secundare. Într-un prim caz, putem vorbi despre o motivare pozitivă : de pildă, Mussen *et al*. (1973) pornesc de la ideea că nou-născuţii nu îşi iubesc în mod automat mama, dar foarte repede învaţă să o asocieze cu satisfacerea nevoilor bazale : hrană, căldură, sprijin. Astfel, mama devine un „întăritor", iar copilul începe să se ataşeze de ea. Ulterior, se simte bine cu mama chiar şi dacă nu îi este foame, frică ori nu are o nevoie stringentă de sprijin. Acest exemplu este construit pe conceptul de autonomie funcţională a motivelor dobândite (Allport, 1967). Astfel, un marinar merge iniţial pe mare pentru a pescui şi, cu ajutorul peştelui prins, să-şi satisfacă nevoile primare (hrană şi adăpost). După un timp, activitatea sa devine necesară în sine deoarece îl defineşte ca om, motivaţia pescuitului constituind acum o parte a sistemului său de viaţă ; acest lucru persistă ulterior independent de elementele cu care a fost iniţial asociat (spre exemplu, chiar dacă i se oferă persoanei respective o altă posibilitate de a face rost de hrană şi adăpost – un mod mai simplu sau mai puţin periculos, o slujbă de birou, de pildă –, ea nu va renunţa prea uşor la meseria pe care o practică).

Alcătuiți o listă cu toate elementele pe care le caracterizați ca fiind produsul unei condiționări în viața dumneavoastră. Cum ați asociat motivele inițiale cu cele care stau acum la baza comportamentului propriu (spre exemplu, dacă ați acceptat

un post pe care nu îl considerați potrivit în ceea ce vă privește – din cauza faptului că aveați urgent nevoie de bani – și ați ajuns să vă placă ceea ce faceți, fiind în postul respectiv și în clipa de față, putem caracteriza aceasta ca fiind o condiționare)?
Reflectați acum câteva clipe la următoarea problemă: s-a observat, prin experiența cotidiană, că, atunci când conviețuiești o lungă perioadă cu o persoană, apare un fenomen de „obișnuire" și este foarte greu să renunți la ea mai târziu, chiar dacă inițial nu o consideri „jumătatea" ta. Putem explica acest lucru printr-un fenomen de condiționare? Cum poate fi caracterizată situația în cauză prin prisma motivației?

Într-un al doilea caz, motivarea poate fi negativă ; perspectiva cea mai puternică ne este oferită de ceea ce în literatura de specialitate poartă denumirea de *condiţionare adversivă* (pe care mulţi dintre noi este posibil să o fi experimentat în viaţă). Un exemplu relevant în acest sens îl regăsim la Coon (1983) : închipuiţi-vă că mâncaţi cu poftă un fruct (un măr, spre exemplu) şi brusc descoperiţi un vierme mare şi neplăcut la vedere. Vă vine rău şi în multe dintre cazuri veţi avea, cel puţin pentru o perioadă, o adversiune pentru mere (de obicei, mult timp după aceea). Similar, persoanele pot fi motivate (prin condiţionare) să evite anumite lucruri negative pentru ele (cum ar fi fumatul, alcoolismul, mania jocurilor de noroc etc.). În terapia adversivă, subiecţii învaţă să asocieze un răspuns emoţional negativ puternic (o reacţie de dezgust, spre exemplu) cu acel comportament indezirabil. Trebuie să avem însă grijă la modalităţile de condiţionare adversivă (stimulare negativă) care se pot dezvolta într-un mod cu totul întâmplător ; E.L. Deci (*apud* Carlson, 1993) a sugerat, în urma unor experimente, că multe persoane pot percepe faptul de a fi controlate de către alţii drept un stimul adversiv deoarece acest control nu le face plăcere (aspectul poate avea implicaţii majore în practica managerială ori în educaţie – la nivelul cadrelor didactice ori al părinţilor). Totuşi, acelaşi autor a observat că realizarea unor comentarii verbale de tipul „este mult mai bine decât tot ce s-a realizat până în acest moment" reuşeşte să crească motivaţia intrinsecă.

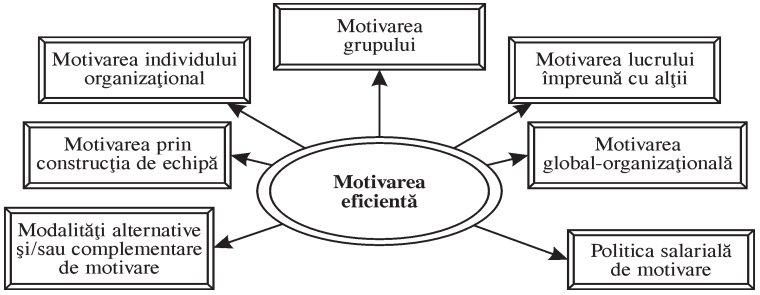
Un exercițiu foarte simplu vă poate oferi un mod operațional de a dezvolta această perspectivă. Pe câteva bucățele de hârtie va trebui să notați o scurtă descriere a comportamentului pe care doriți să-l controlați. Aceste scene vor trebui să fie realizate la modul extrem, fiind foarte neplăcute. Să luăm exemplul fumatului. Pe cartonaşe ar putea fi notat (Coon, 1983):

1. Eşti în cabinetul doctorului, care, privind câteva analize pe care le-ai făcut, îți spune că ai cancer la plămân; mai adaugă, de asemenea, că plămânul trebuie extirpat şi fixează data operației.
2. Eşti într-un pat de spital, conectat la o mască de oxigen; simți că pieptul îți este blocat şi nu poți să respiri.
3. Te trezeşti într-o dimineață şi fumezi o țigară. Începi să tuşeşti cu sânge.
4. Celelalte cartonaşe pot fi completate în mod asemănător.

Exercițiul presupune să vizualizați fiecare dintre aceste situații tragice de mai multe ori pe zi. Utilizarea acestor strategii de vizualizare poate fi însoțită de plasarea lor în cadrul unor situații în care dețineți controlul. Spre exemplu, dacă obişnuiți să beți cafea, va trebui să vă imaginați scena/scenele circa 30 de secunde ori de câte ori faceți acest lucru. Mai mult, cu fiecare săptămână este important să realizați noi cartonaşe cu alte situații. Este probabil să găsiți această tehnică prea crudă, dar vă atragem atenția asupra faptului că toate situațiile imaginate de dumneavoastră pot fi posibile în viitor dacă nu acționați în prezent.

Axele de motivare la care am făcut referire în acest capitol vă pot ajuta să înţelegeţi mai bine echilibrul ce trebuie menţinut în acţiunea de motivare. Pentru a putea concepe strategii de (auto)motivare eficiente, specialistul în motivare trebuie să ţină seama de fiecare unghi de vedere, precum şi de influenţele pe care le au unele asupra altora. Astfel, avem de-a face cu un proces complex şi laborios, dar ale cărui rezultate pot fi spectaculoase şi vitale pentru viaţa individului, organizaţiei din care face parte şi, mai larg, la nivel social.

6 Motivarea profesională



V-aţi pus vreodată întrebarea ce anume vă motivează în activitatea profesională pe care o desfăşuraţi zi de zi? Este o recompensă extrinsecă sau una intrinsecă? Este vorba despre bani, despre faptul că sunteţi împreună cu alţii (afiliere), vă place să vă impuneţi propriile standarde şi să le depăşiţi sau poate este, pur şi simplu, ideea că dumneavoastră aveţi puterea etc.? Este una dintre cele de mai sus, în mod special? Sunt mai multe, într-o reţea de influenţe?

La toate aceste întrebări (şi la multe altele) ne raportăm în construcţia unor strategii de motivare profesională. Fie că sunteţi cel care trebuie să dezvolte o astfel de motivare la angajaţii săi, fie că sunteţi unul dintre aceşti angajaţi şi trebuie să ştiţi ce vă motivează, motivarea profesională este un demers important, deoarece porneşte de la ideea conform căreia o mare parte a vieţii ne-o petrecem la locul de muncă. Există, de altfel, cercetări foarte popularizate care arată că oamenii ar continua să muncească chiar dacă ar avea mijloacele financiare de întreţinere asigurate.

Imaginaţi-vă că aţi câştigat la loterie sau că aţi moştenit o mare sumă de bani, sumă cu care aţi putea trăi confortabil tot restul vieţii, fără a mai munci. Ce decizie aţi lua în legătură cu munca?

a) nu aţi mai munci niciodată;
b) aţi munci în continuare (la actualul loc de muncă sau într-o cu totul altă variantă).

Vă oferim rezultatele obţinute de una dintre cercetările în domeniu, sfătuindu-vă să aflaţi prin aceeaşi modalitate motivaţiile colegilor de muncă actuali.
În cazul propriei persoane, ce răspuns aţi da la această întrebare? Încercaţi să preziceţi cum credeţi că ar răspunde colegii dumneavoastră (apoi chestionaţi-i şi evaluaţi diferenţele şi asemănările între poziţia atribuită şi cea reală).

Tabelul 4.
Rezultatele cercetării privind surprinderea motivaţiei pentru muncă
(Harpaz, 1989, reeditat de Corbett, 1994)

		Total %	
	Nr. subiecţi	**Continuarea muncii %**	**Oprirea muncii %**
Belgia	450	84,2	15,8
Marea Britanie	840	68,8	31,2
Germania	1.278	70,1	29,9
Israel	973	87,4	12,6
Japonia	3.226	93,4	6,6
Olanda	996	86,3	13,7
SUA	1.000	88,1	11,9

Pornind de la exerciţiul de mai sus, de la rezultatele acestuia – aparent surprinzătoare – ce descriu faptul că oamenii, în cele mai multe dintre cazuri, ar continua să muncească, managementul trebuie să dovedească o orientare suficient de clară cu privire la perspectivele diferite de acţiune pe care este important să le susţină pentru a-şi motiva angajaţii ; vom adăuga aceste aspecte la tendinţa firească a oamenilor de a munci şi vom observa că, poate, tocmai atunci când

aceştia au mijloace de susţinere financiare şi munca nu e considerată o „corvoadă" motivarea este necesară, de asemenea. Reamintiţi-vă, în acest sens, echilibrul propus de către Hertzberg (a se vedea teoria propusă de către acesta în capitolul „Perspective asupra motivaţiei (I)"), între factorii igienici (de menţinere) şi cei de dezvoltare ; teoria sa poate fi completată cu alte puncte de vedere, convergente sau nu cu cele ale autorului.

Tabelul 5.
Exemple de factori motivaţionali
(aplicaţii la teoria lui Hertzberg)

Factori igienici (de menţinere)	**Factori de dezvoltare**
salariul	natura muncii în sine
statutul deţinut	realizările
siguranţa locului de muncă	recunoaşterea
condiţiile de lucru	responsabilitatea
nivelul şi calitatea controlului	dezvoltarea personală
politica şi procedurile companiei	avansarea
relaţiile interpersonale	

Motivarea profesională se dovedeşte astfel un demers complex şi important pentru succes, atât al individului, cât şi al organizaţiei ; de altfel, acesta va fi şi unghiul de vedere pe care vi-l propunem în capitolul de faţă. Aşa cum se observă în figura 1, vom începe prin urmărirea modului în care se poate motiva membrul unei organizaţii (numit de noi, în continuare, „individul organizaţional"), vom accentua apoi demersul de motivare a unui colectiv (apelând la o strategie de tipul construcţiei de echipă), pentru a oferi, în final, o perspectivă definită de acţiunea la nivelul structurii organizaţionale.

Încă o remarcă înainte de a trece la fapte : se cuvine să vă punem în gardă asupra modului în care trebuie privită această delimitare. Mai precis, graniţele propuse didactic de către noi aici nu sunt fixe, ci se mută mereu, în funcţie de unghiul sub care privim problema ; astfel, aproape orice factor cuprins într-unul dintre cele trei segmente se regăseşte – ca atare ori sub forma unei extensii – în fiecare dintre ele, trebuind acţionat asupra tuturor acestora pentru a putea construi o motivare eficientă.

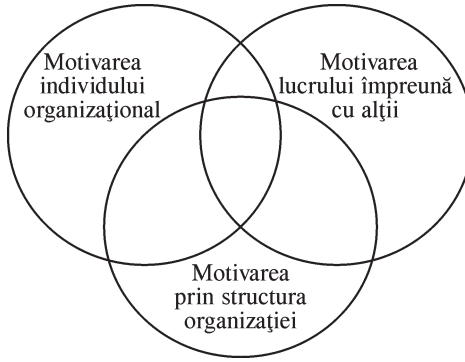


Figura 1. *Motivarea profesională ca ansamblu de influenţe*

Motivarea individului organizaţional

Individul ca membru al grupului de muncă şi al organizaţiei aduce cu sine o seamă întreagă de elemente, propriile trebuinţe care se cuvine a fi satisfăcute pentru ca motivarea să reuşească în ceea ce-l priveşte. Nu trebuie însă să uităm că organizaţiile sunt formate din oameni, iar succesul unui program de motivare presupune cunoaşterea psihologică a acestora. Deoarece întreaga carte a urmărit până acum să evidenţieze modul în care fiinţa umană poate fi motivată şi se poate automotiva, în prima secţiune a acestui capitol ne vom focaliza pe tipul aparte de motivatori pe care individul îi identifică la locul de muncă. Astfel, vom adăuga la gama largă de trebuinţe deja exprimate (ce se caracterizează prin universalitate, în sensul că funcţionează şi aici – fiziologice, de afiliere, de aprobare, de putere, de realizare etc.) alţi indici specifici.

Don Elizur a realizat în 1989 un studiu transcultural prin intermediul unui chestionar cu o configuraţie care să acopere principalele teorii ale motivării (Maslow, Hertzberg, McClelland, Hackman şi Oldham etc.), cuprinzând în forma finală 24 de itemi care propuneau răspunsuri ce trebuiau alese pe o scală de la „neimportant" la „foarte important" (*apud* Corbett, 1994). Factorii motivaţionali au fost ierarhizaţi după cum urmează (1 – cel mai important factor, 10 – cel mai puţin important) :

Tabelul 6.
Ierarhia factorilor motivaţionali – studiu transcultural

	SUA	Marea Britanie	Germania	Olanda	Taiwan	Coreea	Ungaria	China
Muncă interesantă	1	2	1	1	2	3	6	5
Realizări	2	6	7	2	1	1	2	1
Promovare	3	7	10	6	4	7	10	6
Recunoaştere personală (autostimă)	4	5	9	9	3	9	7	3
Folosirea abilităţilor	5	4	6	6	8	4	5	2
Autonomia în muncă	6	9	5	4	7	10	9	4
Siguranţa postului	7	8	4	8	5	2	8	10
Manager bun (atent şi corect)	8	10	3	7	6	6	1	7
Venituri bune	9	3	8	10	10	8	4	9
Colegi buni (agreabili)	10	1	2	3	9	5	3	8

După cum se observă, cercetarea a evidenţiat o diferenţiere uneori substanţială între ţări cu privire la ceea ce îi motivează pe oameni în activitatea lor profesională. Astfel, pentru a lua doar un exemplu (comparaţiile le puteţi face şi dumneavoastră), în SUA, colegii buni (agreabili) reprezintă un factor aşezat pe ultimul loc, pe când în Marea Britanie ori Germania este intens valorizat.

Această cercetare ne indică şi o altă perspectivă, la fel de interesantă: din cauza diferenţelor înregistrate, putem intui dificultatea unor strategii de motivare eficiente atunci când avem în centrul demersului nostru individul organizaţional. Desigur că o astfel de diferenţiere ţine şi de cultura muncii şi, astfel, în interiorul aceleiaşi ţări am putea anticipa că nu există discrepanţe asemănătoare. Totuşi, se cuvine să luăm în calcul anumite variaţii. Întrebarea ce apare imediat în mintea fiecărui angajator ar fi: şi atunci, ce este de făcut? Cum construim o strategie de motivare? Sau, mai bine zis, se poate construi o strategie de motivare? Şi dacă da, pe ce principii?

Răspunsul la toate aceste întrebări – şi la multe altele pe care nu le-am înregistrat aici – se află în înţelegerea complexă a tuturor resorturilor ce îl motivează pe angajatul nostru, nu doar a structurii acestor resorturi, ci şi a dinamicii lor (pentru că ele nu rămân

neschimbate, ci sunt influenţate de o mulţime de aspecte, schimbându-se şi transformându-se în acord cu acestea din urmă).

Ierarhizați dumneavoastră înşivă aceşti factori, apoi comparați-i cu cei din tabelul de mai sus; de profesioniştii din care țară vă apropiați cel mai mult ca opțiune? Față de cine vă îndepărtați cel mai mult? Cum explicați (cu elemente pe care le cunoaşteți referitor la cultura generală şi cultura muncii din țara respectivă) atât similaritățile, cât şi diferențele? Rugați acum câțiva dintre colegii dumneavoastră să alcătuiască, la rândul lor, o ierarhie a acestor factori. Există diferențe față de ordonarea pentru care ați optat? Încercați să aflați mai multe despre motivele în baza cărora au făcut alegerile şi explicați-le pe ale dumneavoastră. Veți avea astfel la dispoziție un prim indicator al strategiilor de motivare eficientă, atât în propria privință, cât şi în a celorlalți.

Pentru a completa această analiză, vă prezentăm şi datele unei cercetări pe care am efectuat-o în 2003 ; am urmărit aici ceea ce se întâmplă înainte ca o persoană să devină parte a unei anumite organizaţii. Astfel, am propus subiecţilor să ierarhizeze motivele potrivit cărora îşi aleg locul de muncă. Rezultatele obţinute au relevat următoarea ordine :

Tabelul 7.
Ierarhia motivelor alegerii unui loc de muncă

	Motivele alegerii unui loc de muncă	**Punctaje obţinute**
1.	Dezvoltare profesională	770 puncte
2.	Perspectiva ulterioară oferită de post	705 puncte
3.	Salariu	698 puncte
4.	Instruirea oferită	590 puncte
5.	Facilităţi oferite pentru desfăşurarea muncii	587 puncte
6.	Caracteristici interesante ale postului	580 puncte
7.	Renumele organizaţiei	549 puncte
8.	Nevoia de a avea un loc de muncă	385 puncte
9.	Relaţiile personale în interiorul organizaţiei	335 puncte

Folosiți aceste date ca bază de plecare şi feedback pentru propria activitate. Stabiliți şi alte motive împreună cu colegii/ angajații dumneavoastră şi organizați o astfel de consultare a motivelor acestora în mod periodic. Utilizați propriile rezultate pentru a gândi programe de motivare în cadrul companiei şi, concret, pentru a determina oamenii să rămână cât mai mult în firma dumneavoastră.

În înţelegerea motivelor după care acţionează individul organizaţional, de un real folos ne este teoria ancorelor carierei. Aceasta a fost definită şi dezvoltată de Edgar Schein (Schein, 1975). Autorul consideră că, simultan cu conturarea unei identităţi ocupaţionale, consemnăm şi apariţia unui tipar distinct al scopurilor, valorilor şi nevoilor proprii din punctul de vedere al carierei. Schein a remarcat, în urma cercetărilor efectuate, că se poate vorbi despre cinci astfel de tipare : competenţa funcţională, competenţa managerială, siguranţa, autonomia, creativitatea (teoria a fost ulterior completată de autor cu ancora stilului de viaţă, provocarea la competiţie şi servirea unei cauze). Am putea adăuga că aceste tipare se constituie ca surse motivatoare pentru individ : este de presupus că o persoană care adoptă tiparul de ordin funcţional va fi mai motivată de realizarea unor sarcini deosebite, stimulatoare, şi mai puţin de elementele altor tipare.

1. *Competenţa funcţională (tehnică)*. Persoanele incluse în această categorie îşi aleg locul de muncă în vederea asumării şi practicării responsabilităţilor pentru care şi-au dezvoltat abilităţile teoretice şi practice. Interesul major al indivizilor definiţi de acest tipar se direcţionează în special spre performarea sarcinilor pe care le cunosc ; sunt persoanele care îndeplinesc rolurile de expert, persoane de care orice organizaţie are nevoie într-o măsură însemnată (mai ales în perioadele de expansiune maximă sau de schimbare accentuată). Provocarea reprezintă o caracteristică importantă, apreciată de aceste persoane în ceea ce priveşte munca proprie. Tocmai de aceea, pentru ele, promovarea într-o organizaţie nu înseamnă doar creştere ierarhică, ci se defineşte prin obţinerea unor beneficii mai mari, o muncă mai interesantă sau un buget extins pentru ceea ce fac. În ceea ce

priveşte recompensarea, ele sunt mai interesate de aprecierea venită din partea unor profesionişti decât de aceea constând într-o sumă însemnată de bani sau într-o încurajare din partea managerului direct.

2. *Competenţa managerială*. În opinia lui Schein, angajaţii care pot fi incluşi în această categorie au ca scop real managementul – dorinţa de a conduce, promovarea în posturi de conducere înalte – şi îşi văd competenţa legată de trei domenii : (1) *analitic* – de analiză, sinteză şi rezolvarea de probleme ; (2) *interpersonal* – de influenţare, conducere şi control al celor din jur, de motivare eficientă astfel încât să-i determine să acţioneze pentru îndeplinirea scopurilor ; (3) *emoţional* – definind acţiunea responsabilă de a exercita puterea (puterea de a sancţiona, de a concedia, de a lua decizii care îşi vor arăta doar pe termen lung avantajele şi conform cărora membrii valoroşi ai echipei pot fi dezavantajaţi temporar) şi de a nu se demotiva atunci când apar crize interpersonale sau organizaţionale. Sunt persoane motivate de deţinerea controlului, atât asupra situaţiei, cât şi a persoanelor din jur. În ceea ce priveşte recompensarea, în această categorie primează echitatea internă – câştigul trebuie să fie mai mare decât al altora din organizaţia respectivă şi astfel vor fi satisfăcuţi, în timp ce bonusurile sunt şi ele apreciate. Ca factor legitim al promovării este considerată abilitatea de a obţine rezultate, în timp ce pentru persoanele centrate asupra managementului recunoaşterea eforturilor proprii este egală cu promovarea pe o poziţie mai înaltă, acordarea de titluri şi simboluri de statut.

3. *Siguranţa*. Pentru cei cu o astfel de perspectivă centrală, valoarea dominantă este dată de un contract sigur, pe termen lung, de o activitate predictibilă, în organizaţii „sigure”, stabile financiar. Ei sunt motivaţi în dezvoltarea competenţelor în măsura în care îi sprijină să menţină această stabilitate şi anumite beneficii sigure, atât pentru viaţa profesională, cât şi în plan personal. Indivizii caracterizaţi de această ancoră adoptă uşor valorile şi normele organizaţiei, acceptă să li se spună ce să facă şi cum să facă, ştiind că astfel îşi asigură, într-un anumit grad, siguranţa dorită. Dacă ajung la această siguranţă, vor fi motivaţi, mulţumiţi, indiferent de nivelul managerial atins, ceea ce nu trebuie însă să ne ducă cu gândul că ar fi mai puţin ambiţioşi ca alţii. Persoanele care se încadrează în această categorie doresc să li se recunoască loialitatea

şi faptul că efortul lor se alătură celor ce conduc la obţinerea rezultatelor organizaţionale.

4. *Independenţa*. Angajaţii motivaţi de autonomie abordează cu deschidere posturile ce nu le îngrădesc libertatea de mişcare şi de acţiune, guvernate de poziţii în care nu alţii le stabilesc programul, modul de comportare, regulile conform cărora se desfăşoară munca ; ne aflăm la polul opus celor din segmentul anterior (care valorizau găsirea unei perspective pe termen lung), la categoria prezentă mobilitatea putând fi mult mai mare, întrucât scopul lor este fructificarea oportunităţilor ce apar. Principiul de promovare preferat este creşterea propriei autonomii.

5. *Creativitatea* (antreprenorială). Angajaţii centraţi pe această perspectivă şi motivaţi de această valoare pot deţine şi nevoile şi valorile conturate anterior, dar înţeleg să şi le exercite în mod creativ ; avem de-a face cu persoane ce doresc să dezvolte proiecte sau produse personale, întreprinzători care, de multe ori, îşi construiesc propriile afaceri sau devin inventatori (de afaceri sau produse) ; fiind centraţi pe produs/proiect, este posibil ca în multe cazuri să nu-şi dezvolte la un nivel înalt capacităţile manageriale, în schimb îşi urmăresc de timpuriu interesele creative, acestea fiind de multe ori dublate de talent şi de o motivaţie puternică. Pentru ei, promovarea înseamnă controlul afacerii sau al tuturor aspectelor de care sunt interesaţi, iar recunoaşterea constă în dimensiunea contribuţiei lor la aria proprie de expertiză.

În anii ’80, E. Schein şi-a dezvoltat teoria, adăugând alte trei tipuri de ancore : stilul de viaţă, provocarea la competiţie şi servirea (cu dedicaţie) a unei cauze.

6. *Ancora stilului de viaţă* presupune existenţa unui număr de angajaţi profesionişti, care ar constitui oricând o bună achiziţie pentru organizaţie, ce îşi construiesc cariera printr-o continuitate de poziţii menite să le ofere nu doar o tendinţă spre autonomie, ci să satisfacă şi o serie de alte cerinţe generale conforme unui stil de viaţă (referitoare la muncă flexibilă, grijă faţă de copiii angajaţilor etc.) ; pentru aceştia, evoluţia carierei înseamnă mai multă flexibilitate şi posibilităţi mai largi de a integra aspectele profesionale, familiale, personale într-un tot armonios.

7. *Ancora spiritului competiţional* porneşte de la ideea că un procent dintre cei ce ocupă un loc de muncă sunt înalt motivaţi de competiţia cu alţii şi de rezolvarea unor probleme cu grad ridicat de dificultate. Pentru aceste persoane, cariera reprezintă un proces de „cucerire" a noi poziţii organizaţionale sau rezultate dificil de atins. Provocarea este ceea ce îi defineşte.

8. *Ancora dedicării unei cauze* caracterizează opţiunea lui Schein pentru ideea că din ce în ce mai multe persoane simt nevoia de a face ceva important, conştientizând probleme globale precum diferenţele dintre ţările puternic dezvoltate şi cele sărace, mediul, sănătatea etc. De aceea unii îşi aleg profesii în aria medicinei, învăţământului, asistenţei sociale ; valorile personale ale celor din această categorie sunt centrate pe semeni şi ajutorarea lor. Unii cuplează însă această ancoră cu nevoia de autonomie sau cu competenţele de un anumit tip. Oricum, persoanele din această categorie sunt implicate în muncă şi a fi promovate înseamnă pentru ele să deţină mai multă influenţă pentru urmărirea cauzei. Acest tip de recunoaştere le încântă prin ajutorul ce îl pot obţine ulterior.

Urmăriți cele descrise mai sus şi încercați să vedeți ce ancore aveți în comportamentul organizațional. Similar cu cele două analize propuse la începutul acestui capitol, consultați-vă şi colegii şi reflectați la modul în care se pot construi strategii de motivare pentru fiecare dintre acestea.

Opţiunile privind traiectoria profesională trebuie stabilite în funcţie de abilităţile şi de capacităţile ce pornesc de la un anumit dat al angajatului (elemente cu care acesta „intră" în planul de management al carierei), urmând să se ţină cont şi de dezvoltările ulterioare. Ancorele prezentate de Schein nu reprezintă un sprijin doar pentru cazul în care realizăm în mod explicit un management al carierei, ci se definesc ca un suport în momentul recrutării şi motivării unei persoane, pentru potrivirea între organizaţie şi individ ; acest lucru este valabil cu atât mai mult cu cât ancora ce defineşte individul este o dimensiune de dezvoltare personală şi de înţelegere a lumii la care el nu ar renunţa dacă ar fi pus să aleagă, mai ales că anumite posturi implică satisfacerea concomitentă a mai multor ancore.

Cu valabilitate de concluzii (este vorba despre câteva dintre multele concluzii posibile), putem afirma că motivarea oferă o plajă largă de posibilităţi în organizaţiile din care facem parte (vezi şi Saal, Knight, 1988) :

1. *Motivarea trebuie să fie echilibrată de abilitatea angajatului*. Astfel, nu este suficient ca o persoană să fie bine motivată să facă un anumit lucru, dacă nu posedă şi capacităţile, cunoştinţele, experienţa etc. de a-l realiza. Inexistenţa acestui echilibru între motivare şi abilităţi conduce, de multe ori, la eşecul unora dintre programele de motivare promovate de către companii.
2. *Diferenţele individuale existente la alegerea motivelor*. Oamenii sunt motivaţi de lucruri diferite. Acelaşi program de motivare poate să aibă succes la unii angajaţi şi să fie ineficient în ceea ce-i priveşte pe alţii. Iată de ce este necesară luarea în considerare a diferenţelor individuale în conceperea unor programe de motivare (pentru a da doar un exemplu, doi colegi de muncă, având funcţii egale, pot răspunde maximal la îndeplinirea unor obiective diferite : pentru unul dintre ei, primirea unei diplome de angajat al lunii, într-un cadru festiv, poate fi extrem de motivantă, pe când, pentru cel de-al doilea, inexistenţa unei recompensări materiale poate să fie mai degrabă un factor de descurajare a unei performanţe înalte în viitor).
3. *Motivaţii directe şi indirecte*. În realitate, nu putem evidenţia motivaţia angajatului în mod direct, fiind în situaţia de a o pune în evidenţă prin propriile inferenţe din observaţiile efectuate de noi asupra comportamentelor pe care le putem vedea. Uneori însă, aceste inferenţe nu sunt corecte, motivaţiile persoanelor putând fi legate de determinanţi ascunşi, ce nu pot fi puşi în evidenţă cu uşurinţă.
4. *Natura dinamică a motivelor*. Factorii care motivează persoanele se schimbă, deoarece angajaţii trebuie să facă faţă unor condiţii noi, se maturizează ori regresează etc. Acest lucru are o consecinţă directă asupra programelor de motivare : mulţi manageri observă că oamenii cu care lucrează nu mai răspund favorabil formelor de motivare folosite în trecut, şi cu toate acestea se încăpăţânează să le folosească în continuare. Concluzia este evidentă : programele de motivare trebuie să se bazeze pe o analiză de profunzime şi continuă a angajaţilor.

5. *Stereotipurile*. Acest aspect derivă relativ din cel anterior ; cercetările au evidenţiat că în organizaţii există diferite puncte de vedere stereotipe despre cum trebuie motivaţi oamenii. Ele nu sunt însă suficiente pentru a motiva angajaţii.

Motivarea lucrului împreună cu alţii

Oamenii lucrează rareori singuri, izolaţi unii de ceilalţi ; ideea de grup este, astfel, strict legată de toate situaţiile sociale şi aproape fiecare membru al unei organizaţii este parte a unuia sau a mai multor grupuri. Munca în sine reprezintă – de cele mai multe ori – o construcţie de grup şi, în acest mod, pentru ca organizaţia să înregistreze performanţe ridicate, este necesară o profundă motivare a angajaţilor prin conştientizarea apartenenţei acestora la echipe consistente şi satisfăcătoare pentru fiecare dintre ei.

Însă, pentru a putea investiga grupul, precum şi influenţele motivatoare ale translatării caracteristicilor unui grup natural asupra echipei de lucru, se cuvine să înţelegem mai întâi conceptul de grup. În literatura de specialitate se regăseşte un evantai extrem de larg, de nuanţat al unor astfel de definiţii ; Adair (*apud* Mullins, 1993, p. 168) a efectuat o rezumare a acestor direcţii în şase elemente definitorii pentru un grup ; astfel, acesta ar presupune : (1) posibilitatea definirii calităţii de membru ; (2) conştiinţa de grup ; (3) un sens al împărtăşirii rezultatului activităţii ; (4) interdependenţa ; (5) interacţiunea ; (6) capacitatea de a acţiona de o manieră unitară.

Motivarea în cadrul unui grup poate lua mai multe forme, de la structurarea corectă a sarcinii până la construirea nevoii de afiliere şi construcţia de echipă (*team-building*).

Structurarea sarcinii şi motivarea grupului. Fenomenul de lene socială

În primul caz (structurarea corectă a sarcinii), în vederea înţelegerii legăturii dintre individ şi grup şi, mai ales, pentru a putea da un răspuns posibil la o întrebare probabilă – „Când avem o situaţie de maximă productivitate, în cazul unui individ ori în cazul unui grup ? ” –, vom evidenţia câteva linii de forţă ale modelului lui I.D.

Steiner privind performanţa grupului. Autorul în cauză (*apud* Baron, Kerr, 2003) a sugerat că productivitatea grupului se află în relaţie directă cu doi factori: *resursele membrilor* şi *cerinţele sarcinii*. Resursele membrilor – luând în calcul cunoştinţe relevante, abilităţi şi „unelte" aflate în posesia indivizilor care trebuie să îndeplinească sarcina – reprezintă un factor de importanţă majoră. Să ne gândim doar la faptul că performanţa de grup este depăşită de cea individuală dacă ne referim la o neconcordanţă a acestor abilităţi iniţiale: spre exemplu, zece oameni care nu ştiu să înoate – dar ştiu să lucreze pe computer – nu vor realiza performanţa de care este capabil un sportiv pregătit pentru olimpiadă, în cadrul unui concurs de înot. Evident, *ceea ce oferă relevanţă resurselor este cerinţa sarcinii*: dacă în loc de un concurs de înot sarcina ar fi cerut să se realizeze un program pe computer, rezultatul ar fi fost diferit. Însă şi în cazul în care resursele membrilor grupului sunt în acord complet cu cerinţa sarcinii putem evidenţia o problemă intitulată de către Steiner *proces de pierdere* (ceea ce înseamnă că grupul eşuează în a acţiona în modul cel mai productiv posibil). Ecuaţia pe care ne-o propune autorul este simplă: *productivitatea actuală = productivitatea potenţială – procesul de pierdere*, putând fi identificate două surse ale acestuia din urmă: (1) pierderea coordonării (când membrii grupului nu îşi coordonează eforturile în mod optim); (2) pierderea motivaţiei (caz în care membrii grupului nu sunt optim motivaţi).

Echilibrarea ultimelor două procese se poate realiza printr-o balanţă a tipului de sarcină cu cerinţele impuse de către aceasta. Încercând să identifice modul în care structurarea sarcinilor poate să dezvolte resursele aflate la nivel individual în direcţia productivităţii potenţiale de grup, Steiner a distins între:

1. Sarcina de tip *disjunctiv*, în care grupul trebuie să facă o selecţie a răspunsurilor, şi focalizându-se pe contribuţiile unui singur membru, să fie identificată cea mai bună soluţie.
2. Sarcina de tip *conjunctiv* presupune că productivitatea grupului este strict legată de eficienţa tuturor membrilor săi, deci şi de a celui mai slab dintre aceştia (analogia folosită este aceea a echipelor ce urcă pe munte, membrii fiind legaţi unii de alţii prin funii/corzi, situaţie în care echipa nu poate să înainteze mai repede decât ritmul celui mai încet membru).

3. Sarcina de tip *aditiv* presupune că rezultatul activităţii grupului este suma contribuţiilor tuturor membrilor.
4. Sarcina de tip *discreţionar* presupune că membrii grupului pot combina opţiunile individuale în orice manieră doresc, fără a exista o paternitate a soluţiei exprimate, aceasta din urmă fiind rezultatul contribuţiei tuturor membrilor.

Baron şi Kerr (2003) folosesc o analogie pentru înțelegerea taxonomiei lui Steiner; deoarece aceasta este foarte clară, o reluăm aici în folosul cititorului nostru: se presupune că avem trei echipe a câte patru atleți la cursa de 400 m. Membrii echipei A au realizat următorul timp: 46 s (secunde), 47 s, 47 s şi 49 s; membrii echipei B au realizat, la rândul lor: 44 s, 45 s, 49 s şi 53 s; echipa C, formată tot din patru membri, a înregistrat: 45 s, 45 s, 46 s şi 51 s. Se pune întrebarea: care dintre echipe a învins? Încercați să dați un răspuns în funcție de tipurile de sarcini descrise mai sus, înainte de a citi răspunsul oferit în continuare.

Răspunsul este diferit dacă îl raportăm la cerinţele sarcinii pe care au trebuit să o îndeplinească : astfel, (1) dacă echipa câştigătoare este aceea al cărei atlet ajunge primul la linia de sosire (deci o sarcină de tip disjunctiv), atunci echipa B, prin membrul ei numărul 1 (cu un timp de 44 s), a învins ; (2) dacă fiecare membru trebuie să treacă linia de sosire înainte ca ultimul membru al celorlalte echipe să facă acest lucru (sarcină de tip conjunctiv), atunci echipa A a învins, deoarece toate intervalele de timp înregistrate de către membrii acesteia sunt mai mici decât cele mai mari intervale ale celorlalte două echipe ; (3) dacă, în schimb, sarcina este de tip aditiv (ceea ce presupune că rezultatul echipei este o simplă însumare a tuturor rezultatelor obţinute individual), atunci echipa C este cea mai bună, deoarece are cel mai mic scor.

Cele două probleme identificate de Steiner (pierderea coordonării şi pierderea motivaţiei) pot fi analizate şi prin prisma termenului de *lene socială* (sau efectul Ringelmann). Acesta din urmă a efectuat un experiment prin care a pus un grup de persoane să tragă în comun de o funie sau să tragă separat, măsurând de fiecare dată forţa

dezvoltată. Concluzia care s-a desprins a vizat faptul că indivizii trag mai tare de funie atunci când sunt singuri şi că forţa dezvoltată scade pe măsură ce numărul persoanelor implicate este mai mare. La mulţi ani după acest experiment, Latane *et al.* au adus noi mărturii ale fenomenului : ei au pus subiecţii să strige cât pot de tare (având urechile acoperite de căşti şi deci neauzind nimic) în patru situaţii : singuri, împreună cu o altă persoană, în grupuri de patru sau de şase. Concluzia experimentului vorbeşte de la sine : în comparaţie cu situaţia în care sarcina era efectuată individual, în cazul prezenţei unei alte persoane strigătele erau mai reduse ca intensitate cu aproape 29%, în cazul a patru subiecţi cu 49%, iar în cazul grupurilor în care sarcina era îndeplinită de şase persoane simultan cu… 60%. Desigur, aşa cum au arătat cercetările ulterioare (Williams *et al.*), fenomenul de lene socială apare şi din cauza deresponsabilizării contribuţiei membrilor. Astfel, acest autor a făcut două experimente : unul după principiul lui Latane, care folosea mai mulţi subiecţi stând în cerc în jurul unui singur microfon (în acest caz, a apărut lenea socială), şi unul în care fiecare dintre subiecţi avea propriul microfon ; în ultimul caz, fenomenul s-a diminuat mult ori nu şi-a mai făcut apariţia.

Experimentați chiar dumneavoastră fenomenul de lene socială. Astfel, dați o sarcină spre rezolvare unei singure persoane și chestionați-o apoi asupra volumului de efort depus și a timpului petrecut pentru rezolvarea sarcinii; dați apoi aceeași sarcină la două persoane, apoi la patru și apoi la șase. Se modifică într-un fel cei doi indicatori (efortul depus și timpul alocat)? Folosiți rezultatele acestui experiment pentru a face o demonstrație în fața superiorului direct cu privire la avantajele construcției echipei (*team-building*) în aria responsabilizării persoanelor.

De ce spuneam că problemele identificate de Steiner pot fi analizate prin conceptul de lene socială (Johns îl numeşte „chiul social"), concept prezentat pe scurt mai sus ? Baza unei atare afirmaţii consistă în alt experiment, dezvoltat de M. Ingham, care a încercat să reia experimentul lui Ringelmann prin prisma acestor

probleme. Astfel, a reeditat subiecţilor sarcina de a trage de funie, dar, pentru a elimina problema pierderii coordonării, a folosit un singur subiect „naiv" (persoană care participă la experiment în ipostaza subiectului, fără a avea cunoştinţă de ceea ce se întâmplă), ceilalţi fiind instruiţi doar să mimeze efortul, fără a trage în realitate de funie. Subiectul „naiv", care era primul în şir (deci nu putea intui ceea ce se întâmplă în realitate), tindea să urmeze principiile conceptului de lene socială ; în acest fel, deşi nu a omis problemele puse de lipsa de coordonare, de asigurarea performanţei la nivelul grupului, Ingham a subliniat importanţa celei de-a doua problematici : *pierderea motivaţiei prin lucrul în cadrul grupului* este un fenomen cu consecinţe substanţiale asupra obţinerii rezultatelor pe care le urmărim.

Fenomenul de lene socială nu este singurul care afectează performanţele implicării şi avantajele performative ale lucrului în cadrul unui grup ; astfel, spre exemplu, cercetările au pus în evidenţă o concluzie interesantă : 90% dintre infracţiunile violente repetate sunt cauzate de numai 10% din populaţie ; acest dezechilibru, intitulat *principiul lui Pareto* (*apud* Witkin, Altschuld, 1995), a fost translatat la problema participării la activitatea de grup, în sensul că, într-o astfel de activitate, 20% dintre participanţi se exprimă în proporţie de 80% din timpul discuţiilor. Pornind de la această idee, *team-building*-ul poate fi perceput ca o reechilibrare în activitatea colectivă. Efectul *free riding* (Kerr îl descrie printr-o metaforă – actul de a obţine ceva fără a oferi nimic în schimb) conturează, de asemenea, motivaţia membrilor unui grup de a participa la activitatea acestuia ; el este diferit însă de lenea socială (sau, plastic vorbind, putem spune „a te ascunde în spatele grupului"). În principiu, s-a observat că, dacă aceste persoane percep că propria contribuţie la succesul ori eşecul grupului nu este semnificativă, tind mai degrabă să îşi diminueze eforturile ori chiar să renunţe la efort. Să luăm exemplul unui grup format din cinci cursanţi „experţi" în problema respectivă şi unul care se situează în cealaltă extremă. Acest din urmă cursant va percepe că, fie depune efort în realizarea sarcinii, fie nu va depune, rezultatul activităţii grupului nu va fi influenţat. În acelaşi timp, acest efect apare şi în situaţia în care una sau mai multe persoane realizează că altcineva din grup poate realiza sarcina în

locul şi pentru întregul grup (împărţiţi o cameră de hotel cu mai multe persoane, iar dacă una dintre acestea obişnuieşte să facă curat, dumneavoastră şi tot grupul veţi beneficia de pe urma ei). Efectul *free riding* ridică o problematică interesantă pentru studiile organizaţionale ; astfel, de multe ori se consideră greşit că eterogenitatea grupului poate aduce un plus în realizarea sarcinii. Această perspectivă îşi are, probabil, originea în cercetările privind îmbunătăţirea creativităţii în activitatea de grup ; în ceea ce priveşte realizarea sarcinii şi performanţa în general, concluziile desprinse din rândurile de mai sus ne indică mai degrabă necesitatea unor grupuri omogene, în care o astfel de diminuare a motivaţiei să fie mai puţin frecventă.

Totuşi, aşa cum observă un grup larg de cercetători (Brickner *et al.*, Zaccaro, Smith *et al.*, Everett *et al.*, Miles, Greenberg, *apud* Baron, Kerr, 2003), fenomenul de lene socială poate fi diminuat ori chiar eliminat în condiţia apariţiei unor factori cunoscuţi pentru valoarea lor de creştere a performanţei : (1) dacă sarcina este suficient de implicativă ori atractivă pentru membrii grupului ; (2) dacă îi interesează în mod intrinsec ; (3) dacă unitatea grupului este suficient de mare ; (4) dacă membrii vor fi pedepsiţi în cadrul unei performanţe scăzute etc.

După cum se observă, lucrul în cadrul unui grup poate avea atât o valoare motivaţională, cât şi una de demotivare. Dacă până acum am evaluat consecinţele celui de-al doilea aspect, în cele ce urmează ne vom focaliza pe prima perspectivă. Astfel, Hackman şi Morris au subliniat valoarea motivaţională a lucrului în cadrul unui grup ; sunt o mulţime de exemple care conduc spre o asemenea concluzie – să ne gândim doar la extraordinarele eforturi şi sacrificii pe care le fac oamenii faţă de camarazii lor în timpul unei lupte, faţă de prieteni ori faţă de membrii familiei etc. S-a subliniat astfel posibilitatea ca oamenii să dovedească în grup *câştiguri motivaţionale*, la fel cum identifica Steiner *pierderile motivaţionale*. Spre exemplu, dorinţa de a „face lucrurile bine” în prezenţa colegilor şi a prietenilor reprezintă o sursă importantă de motivaţie în cadrul grupului. O sursă şi mai importantă de motivare o constituie construirea grupului de muncă în direcţia echipei.

Motivarea prin construcţia de echipă (*team-building*)

Utilitatea analizei grupului de muncă apare şi atunci când nu ne referim strict la modul în care putem folosi construcţia echipei drept un motivator al activităţii în organizaţie şi al îndeplinirii cu succes a atribuţiilor presupuse de posturile ocupate. În toate cazurile, aşa cum observă, de altfel, Redl şi Wattenberg (*apud* Charles, 1992), oamenii se comportă diferit atunci când sunt într-un grup, în comparaţie cu modul de acţiune în plan individual. Grupul transmite o presiune asupra fiecărui membru sub forma unor aşteptări în privinţa modului în care se va conforma acesta, aşteptări ce influenţează comportamentul individual ; există însă un echilibru, în sensul că, totodată, modul în care se comportă fiecare membru afectează întregul grup. Partea vizibilă din această presiune de grup se evidenţiază – de cele mai multe ori – prin apariţia unor „reguli" nescrise, studiile în domeniu evidenţiind că presiunea de grup asupra fiecărui angajat devine chiar mai puternică decât stimulentele financiare oferite de management. Vom prelua aici câteva astfel de reguli pentru a putea înţelege mai bine influenţa grupului în organizaţii (încercaţi să le descoperiţi în propria firmă).

Astfel, în primul rând, grupul de lucru îi cere nou-venitului să nu fie un „spărgător de normă", în sensul să nu aibă rezultate cu mult mai bune (calitativ ori cantitativ) faţă de cele ale colegilor săi. Această regulă este echilibrată de o a doua, prin care i se cere angajatului să nu devină un „şarlatan", adică să nu se eschiveze de la obligaţiile sale sau să nu producă prea puţin ori de o calitate prea scăzută în comparaţie cu aceiaşi colegi. A treia regulă precizează că angajatul nu trebuie să fie „turnător", adică să nu le spună supervizorilor ori managerilor nimic din lucrurile care ar putea avea o influenţă negativă asupra celorlalţi membri ai grupului. În sfârşit, a nu fi un „formalist" este o altă regulă nescrisă ; aceasta dispune că oamenii care au, prin poziţia ocupată, autoritate asupra membrilor grupului – cum ar fi inspectorii – nu ar trebui să-şi demonstreze superioritatea prin stabilirea şi menţinerea unei distanţe sociale faţă de grup. La aceste reguli sesizate de cercetările în domeniu se pot

adăuga multiple alte reguli nescrise, cu o doză mai mare sau mai mică de specificitate pentru fiecare companie în parte. Grupurile posedă propriile sisteme de sancţionare a celor ce nu urmează aceste reguli, cum ar fi: sarcasmul, periclitarea realizării muncii prin diferite „jocuri", de exemplu, ascunderea uneltelor folosite de lucrătorul care nu respectă regulile etc. Am vrut astfel să reliefăm că grupul reprezintă un factor extrem de important, de care trebuie să ţinem seama în toate programele pe care le concepem în calitate de specialişti în resurse umane; el poate fi, deopotrivă, un factor de optimizare a altor caracteristici din aria resurselor umane ori de frânare şi chiar de blocare a programelor pe care ni le propunem. Sarcina unui specialist în motivare este aceea de a studia această influenţă şi de a o canaliza spre obţinerea eficienţei şi a satisfacţiei muncii.

Aduceți-vă aminte prima dată când v-ați integrat într-un grup de muncă. Cum ați ajuns la cunoaşterea regulilor nescrise care funcționau în interiorul acestuia? În acel moment influența lor asupra motivației dumneavoastră a fost pozitivă sau negativă? De exemplu, faptul că aveați o motivație de realizare înaltă şi doreați să faceți lucrurile după propriile standarde ridicat a fost sau nu influențat de regula „spărgătorului de normă", în sensul că vi s-a cerut (explicit ori implicit) să nu aveți rezultate cu mult mai bune decât ceilalți colegi? Cum priviți acum „integrarea" dumneavoastră? Cum priviți o persoană nou angajată care vine cu propria motivație de realizare înaltă?

Se observă că astfel de reguli nescrise influenţează motivaţia unei persoane pentru a fi sau nu în cadrul grupului de muncă. Mai mult, aşa cum remarcă Baron şi Kerr (2003), structura mai multor grupuri poate fi afectată în mod dramatic de existenţa subgrupurilor sau a „clicilor". Subgrupurile sunt fundamentate pe anumite similarităţi, cum ar fi vârsta, locul de rezidenţă, rolurile sociale ori „investiţiile". Exemplul oferit de cei doi autori este acela al unei găşti de tineri ce conţine mai multe subgrupuri: un subgrup al celor de o anumită vârstă (chiar dacă nu există diferenţe mari, se observă

o distincţie între subgrupul celor mai în vârstă şi subgrupul celor mai tineri), altul al celor ce locuiesc în apropiere etc. Am subliniat acest aspect datorită modului în care pot influenţa distribuţiile pe subgrupuri echipa pe care dorim să o constituim şi motivaţia degajată de lucrul în cadrul acesteia din urmă. Pentru a da doar un exemplu, să luăm cele două criterii descrise şi de Baron şi Kerr : (1) în echipa noastră pot exista distribuţii, la nivelul subgrupurilor, după vârstă (sau, uneori, după vechimea în respectivul departament sau în firmă) ; aici sunt utile tehnicile de integrare, dar şi de echilibrare a relaţiilor dintre subgrupuri ; (2) distribuţia după locul de rezidenţă este interesantă deoarece, uneori, ea poate sparge criteriul enunţat anterior : să ne gândim la două persoane care stau în partea cealaltă a oraşului şi vin şi pleacă împreună de la serviciu, deşi sunt de vârste diferite, iar vechimea în firmă este, de asemenea, alta. Între cele două se poate constitui o relaţie de apropiere/prietenie care să diminueze din forţa diferenţiatoare a primului criteriu.

Identificați subgrupurile constituite la locul dumneavoastră de muncă. Sunteți de părere că ele sporesc motivația pentru performanță a angajaților ori au o influență negativă asupra acesteia? Dacă optați pentru a doua variantă, ce strategii de motivare ar putea fi aplicate?

În cazul în care aceste subgrupuri se află în conflict mai mult sau mai puţin deschis, distincţia dintre categoriile „noi" şi „ei" poate produce ostilitate în cadrul grupurilor ; schimbarea acestor percepţii, observă Baron şi Kerr (2003), face obiectul unor studii care urmăresc reducerea ostilităţii. Această schimbare poate fi privită şi din perspectiva unor strategii de motivare :

1. *Personalizarea* (sau *decategorizarea*) poate fi tradusă plastic prin expresia de la „noi *versus* ei" la „eu şi tu". Mai precis, atunci când persoane care aparţin unor grupuri diferite lucrează împreună la rezolvarea unor sarcini, acestea sunt instruite să încerce să se cunoască unele pe celelalte ca indivizi şi mai puţin ca membri ai unui grup sau altul.

2. O altă cale de reducere a ostilităţii dintre grupurile aceleiaşi companii este dezvoltarea conceptului de *intercategorisire*. Este evident că, dacă faptul că aparţin unui grup sau altuia îi desparte, există alte caracteristici care îi apropie (de exemplu, două angajate din două departamente concurente ale unei firme, ce trebuie să lucreze împreună, pot porni de la faptul că sunt amândouă femei). Motivarea lucrului împreună prin dezvoltarea unor elemente comune, în afara cadrului care îi desparte pe angajaţi, reprezintă o sursă importantă pentru managementul organizaţiilor moderne.
3. *Recategorizarea* (exprimată plastic prin transferul de la „noi *versus* ei" la „noi toţi") îşi propune să înlocuiască vechile deosebiri dintre grupuri cu una nouă, dar care să-i includă pe toţi. În literatura de specialitate se observă mai multe modalităţi de a face o recategorizare : eliminarea distincţiilor fizice (cum ar fi separarea membrilor grupurilor prin locul ocupat, care trebuie înlocuită cu amestecarea/mixarea acestora) ori folosirea unui limbaj mai incluziv (utilizarea mai des a lui „noi", în detrimentul lui „noi şi ei") etc.
4. *Identitatea dual*ă (sau de la „noi *versus* ei" la „noi, ei şi noi toţi") porneşte de la ideea că strategiile de recategorizare prezintă anumite limite (printre care aceea că o eliminare totală a diferenţelor este greu de realizat şi oricum nu poate duce decât la crearea unui nou grup, mai mare, din fostele grupuri, prin dezindividualizare). Astfel, cele două identităţi (cea veche şi cea creată prin recategorisire) tind să fie combinate şi echilibrate de membrii grupurilor respective. Spre exemplu, persoanele în cauză se vor simţi simultan membre ale unuia dintre departamentele concurente şi membre ale companiei/instituţiei în ansamblu.

Aplicați cei patru paşi în firma dumneavoastră pentru a putea dezvolta coeziunea membrilor diferitelor subgrupuri în cadrul echipei, dar şi a membrilor diferitelor departamente nevoiți să lucreze împreună. O astfel de perspectivă este utilă în sensul evitării consecințelor indezirabile, a unui lucru în echipă dus la extrem. Astfel, deşi pledăm pentru construcția echipei (*team-building*) la locul de muncă, cu dublu impact asupra motivației pentru performanță şi asupra productivității înseşi,

va trebui să ne ferim de fenomenul gândirii de grup (*group-think*); acesta din urmă specifică faptul că o echipă prea unită este în pericol să piardă toate elementele pozitive aduse de coeziune (productivitate, eficienţă etc.), cercetările arătând că grupurile tind să-şi asume mai multe riscuri în deciziile luate (*risky-shift phenomenon*) decât ar face-o membrii grupului în mod individual.

În ceea ce priveşte modul în care trebuie construită echipa, este evident că aceasta reprezintă ţelul oricărei metode de management al unui colectiv. Mai multe persoane care lucrează ca un tot, ca un singur individ, obţinând prin aceasta o performanţă superioară – aceasta este, desigur, un deziderat în activitatea noastră de motivare a angajaţilor. Andrew Carnegie „s-a înconjurat de oameni de succes, o practică ideală pentru reuşită. Odată a spus : «Nimeni nu va putea fi un mare lider, dacă va face totul singur sau dacă îşi va asuma întregul succes». Pentru a-şi exprima mai bine convingerea, a cerut ca aceste rânduri să fie scrise pe mormântul său : «Aici odihneşte un om care a ştiut să coopereze cu cei mai buni decât el»" (Dornan, 1999, p. 204).

Să observăm, pentru început, care sunt consecinţele coeziunii grupului. Astfel, citându-l pe Shaw, amintim că „membrii dintr-un grup înalt coeziv se implică mai energic în activităţile de grup, lor le displace să lipsească de la întrunirile acestuia şi sunt fericiţi când grupul reuşeşte şi trişti când grupul ca atare înregistrează un eşec […], pe când membrii unui grup cu o coeziune redusă se preocupă mult mai puţin de toate acestea" (*apud* Steers, 1988, p. 338). Deutsch, citat de McQuail, precizează : „Coeziunea – unui grup – este asociată constant cu o comunicare mai intensă între membrii grupului" (McQuail, 1999, p. 108).

Desigur că astfel de inventare pot părea la o primă privire dezirabile, dar fără consistenţă practică. Iată de ce, referindu-ne la fenomenul de coeziune, se cuvine amintită opinia lui Schmuck (Schmuck, Schmuck, 1992), care, citându-i pe Seashore şi Stodgill, se referă la curba în formă de „U" ce arată că performanţa grupurilor de lucru înalt coezive este sensibil mai bună decât a celor mai puţin coezive. De altfel, relaţia dintre coeziune şi performanţă

este evidentă : „Coeziunea influenţează performanţa, iar acumularea performanţei influenţează pe mai departe coeziunea" (Forsyth, 1983, p. 450).

În acelaşi timp, nu trebuie omis nici faptul că formarea unui grup înalt coeziv este un proces laborios ce poate fi înregimentat într-o schemă aparent simplă. Acest sistem cu patru trepte îl vom regăsi în două cercetări pe care le vom descrie mai departe ; astfel, atât Bruce W. Tuckman, cât şi B.M. Bass şi E.C. Ryterband au ilustrat formarea echipei prin patru stadii de dezvoltare (*apud* Forsyth, 1983, p. 20 ; Mullins, 1993, p. 124), fiecare dintre acestea fiind, în opinia noastră, situat pe un continuum acţional, în sensul că nu se diferenţiază foarte clar, marginile lor fiind extrem de maleabile, iar întinderea în timp, precum şi intensitatea fiind specifice existenţei fiecărui grup în parte. Pentru Tuckman, construcţia echipei presupune :

1. *Testarea şi formarea dependenţei*. În acest stadiu avem de-a face cu o perioadă de orientare, membrii grupului încercând să stabilească doar ce parametri are sarcina, cum trebuie să îi îndeplinească, de ce informaţii, de ce resurse au nevoie şi ce resurse posedă ; de asemenea, încearcă să descopere ce fel de comportamente interpersonale ar fi potrivite, existând tendinţa de raportare la lider sau la vreun membru mai puternic din grup, pentru a căpăta îndrumări. O echipă poate trece prin această etapă în două situaţii : a) când echipa este nouă/membrii se întâlnesc pentru prima oară ; b) când un nou membru se alătură echipei.
2. *Conflictul intragrup (denumit şi „furtuna")*. După cum sugerează şi denumirea etapei, acum apare conflictul ; există o polarizare în jurul problemelor personale. Membrii îşi exprimă individualitatea şi încearcă să reziste la influenţa grupului ; acest stadiu este tipic pentru răspunsurile emoţionale.
3. *Dezvoltarea coeziunii de grup (apariţia normării)*. Membrii se disting pe ei înşişi ca părţi ale unui grup în devenire pe care doresc să-l menţină şi să-l perpetueze. Apar şi sunt acceptate standarde şi roluri noi. Există o tendinţă spre armonizare susţinută, în ciuda costurilor pe care aceasta le presupune. Schimbul de idei şi de opinii este mult intensificat ; apare o disponibilitate crescută de a asculta şi de a accepta punctele de vedere ale celorlalţi.

4. *Construirea rolurilor funcţionale (performarea)*. În acest moment, grupul a stabilit o structură flexibilă şi funcţională de roluri interrelaţionate ; aspectele interpersonale în activitatea de grup sunt astfel integrate, încât acum grupul îşi poate canaliza energia şi resursele pe sarcină. Apare nevoia de a fi împreună a membrilor, iar dezvoltarea devine o prioritate.

Ulterior, Tuckman a completat acest model cu un al cincilea nivel, şi anume cel de „suspendare", concretizat în terminarea îndatoririlor, reducerea dependenţei faţă de grup, completarea sarcinii.

Nu ne putem opri însă să nu remarcăm în ceea ce priveşte acest model că, aşa cum se observă mai sus, în mod aparent paradoxal, coeziunea grupului nu poate apărea decât în urma conflictului ; modul în care este depăşit conflictul denotă asumarea unor strategii şi fundamentarea unor norme ce, atunci când sunt acceptate şi interiorizate, dezvoltă multiple planuri instrumentale. Mai interesant este faptul că apariţia normelor reglementează în continuare tipurile de tehnici de rezolvare de conflict, atât cele practicate de echipă în integralitatea sa, cât şi conflictele ce pot apărea între diferiţi membri, fără ca acestea să implice în mod direct echipa.

Cele patru etape propuse de Bass şi Ryterband se circumscriu unor demersuri similare :

Primul stadiu – *dezvoltarea acceptării reciproce şi a calităţii de membru*. Oamenii au iniţial o pronunţată neîncredere unii în ceilalţi, rămânând defensivi şi limitându-şi comportamentul la elementele presupuse de convenţional. Prioritatea este definită de întrebările despre lucrurile plăcute şi neplăcute, despre puterea sau dependenţa membrilor grupului.

Al doilea stadiu – *comunicarea şi luarea deciziilor*. Odată ce membrii au învăţat să se accepte unii pe ceilalţi, ei încep să-şi exprime sentimentele, animozităţile şi să pună, astfel, în evidenţă conflictele. Se stabilesc unele norme şi proceduri de lucru, elemente care vor structura pe mai departe aria de influenţă a grupului asupra propriilor membri. Se deschid căi de comunicare noi între membri, reacţia acestora faţă de ceilalţi devine mai complexă, mai nuanţată ; se dezvoltă ariile incipiente pentru construcţia unor strategii în procesul de rezolvare a problemelor şi de luare a deciziilor.

Al treilea stadiu – *motivaţia şi productivitatea*. Acum se rezolvă problema motivaţiei membrilor, aceştia începând să se implice în

activitate şi datorită satisfacţiei încercate de faptul că fac parte din acel grup. Astfel, cooperarea între membrii grupului apare în mai mare măsură decât competiţia dintre aceştia.

Al patrulea stadiu – *controlul şi organizarea*. Ultimul stadiu al dezvoltării echipei aduce cu sine o distribuţie a muncii în interiorul grupului în funcţie de abilităţile fiecărui membru, abilităţi recunoscute şi acceptate de ceilalţi. Structura echipei devine mai flexibilă decât în stadiul anterior, fără ca prin aceasta să fie influenţată consistenţa sa internă, iar grupul este mai deschis pentru a face faţă unor noi provocări.

Preluând aceste două modele de construcţie a echipei, sarcina specialistului în motivare are faţete multiple ; astfel, construcţia de echipă este utilă în perspectiva organizării unor stagii de training, dar şi în viaţa de zi cu zi, în instruirea la locul de muncă (în sensul captării potenţialului socializator şi motivaţional şi al canalizării sale în direcţia asigurării performanţei angajaţilor la locul de muncă). Succesul unor astfel de programe este oferit de un număr de indicatori.

O primă viziune asupra acestora aparţine lui Douglas McGregor (*apud* Roberts, Hunt, 1991, pp. 194-195), care a stabilit următoarele caracteristici : (1) atmosfera tinde să fie informală, confortabilă, relaxată ; (2) au loc multe discuţii în care se implică fiecare persoană, ce rămâne totodată centrată pe sarcină ; (3) obiectivele sarcinii sunt înţelese şi acceptate de membrii grupului ; (4) membrii grupului se ascultă unul pe altul ; (5) cele mai multe decizii sunt luate prin consens ; (6) criticismul este frecvent, deschis şi relativ confortabil ; (7) oamenii sunt liberi să-şi exprime sentimentele, la fel ca şi ideile ; (8) conducătorul nu domină grupul, modul său de a conduce se schimbă din când în când, depinzând de circumstanţele acţiunii ; (9) grupul îşi cunoaşte propriile acţiuni ; frecvent, se opreşte pentru a examina ce se întâmplă sau pentru a observa ce a mai intervenit în activitate.

Un al doilea model, cel al lui Mullins (1993, p. 180), presupune caracterizarea echipei prin prisma a opt indicatori. În momentul realizării simultane a acestora (imaginaţi-vă un fulg de zăpadă, ce are formă de hexagon – nici o latură a sa nu trebuie să lipsească pentru a exista un echilibru), specialistul în motivare va avea în faţa sa o echipă unitară şi coezivă :

- credinţa în împărtăşirea obiectivelor ;
- un sens al angajamentului faţă de grup ;

- acceptarea valorilor şi a normelor grupului de către membri ;
- un sentiment al încrederii şi dependenţei reciproce ;
- participare totală a tuturor membrilor şi luarea deciziilor prin consens ;
- un flux liber al informaţiei şi comunicării ;
- exprimarea deschisă a sentimentelor şi dezacordurilor ;
- rezolvarea conflictelor de către membrii înşişi.

Succesul programelor de motivare vizează deci satisfacţia creată de munca în postul ocupat de către angajat. În calitate de specialişti în motivare, este necesară deschiderea simultană spre cât mai multe aspecte ale modului în care poate fi dezvoltată motivaţia în cadrul organizaţiei. De aceea, în cele ce urmează ne vom focaliza pe motivarea prin structura organizaţiei.

Motivarea global-organizaţională

Ne-am referit până acum la dimensiunea profesională a motivării în două arii de analiză organizaţionale : la nivelul individului şi la nivelul grupului. Astfel, am anticipat scopul final al managementului organizaţional ca fiind acela de a obţine performanţă (aceasta din urmă trebuind să fie practic identificată prin profit) ; scopul impune o coordonare a tuturor acestor elemente cu o a treia arie de analiză, global-organizaţională (care va detalia elemente ca structura organizaţională, proiectarea posturilor, climat, politici salariale şi non-salariale de motivare etc.), de o asemenea manieră, încât să se obţină un echilibru. Iar acest echilibru are drept cel mai important indicator motivaţia. Astfel, în funcţie de condiţiile specifice (practice) prezente, fiecare manager/supervizor va putea realiza propria cercetare şi strategie de motivare.

Un prim factor de analiză îl constituie *structura organizaţiei* ; prin aceasta ne referim la „modul în care o organizaţie îşi împarte munca în sarcini specifice şi realizează coordonarea acestora” (Johns, 1998, p. 458). Aşa cum am văzut deja de mai multe ori pe parcursul acestui capitol şi cum vom evidenţia şi în privinţa factorilor trataţi în continuare, şi structura organizaţiei poate acţiona în anumite condiţii ca un motivator ; în schimb, în alte situaţii, structura organizaţiei se poate dovedi un inhibitor puternic. Iată de ce se recomandă ca

proiectarea unei structuri să se facă în direcţia îndeplinirii scopurilor organizaţiei ; dacă ea nu este racordată la diversele realităţi ce o înconjoară, poate eşua în tentativa de a coordona unitar eforturile membrilor (şi acest lucru se întâmplă chiar dacă la nivel individual sau de grup angajaţii sunt competenţi şi motivaţi).

Spre exemplu, în unele condiţii, o structură formalizată, cu reguli riguroase şi clare, se poate dovedi folositoare. Într-o astfel de ipostază se situează organizaţiile medii şi mari, deoarece într-o structură cu un număr suficient de mare de angajaţi (peste 15-20) începe să se simtă nevoia reglementării, controlului, acestea devenind din ce în ce mai necesare pe măsură ce structura creşte în dimensiune. Astfel, să presupunem că aţi lucra într-o organizaţie suficient de mare, dar fără reguli. Şi să presupunem, de asemenea, că este necesar să predaţi o lucrare pe care trebuie să o efectuaţi cu sprijinul unor colegi (sau pe baza datelor furnizate de către aceştia). Dacă respectivii colegi ar lucra după cum doresc, fără termene prestabilite, centraţi doar pe propria activitate, luând pauze atunci când vor, puteţi deveni foarte frustraţi şi riscaţi şi să vă pierdeţi imaginea bună avută până atunci nepredând lucrarea la timp. Ipotetic, este posibil ca ei (colegii) să fie în continuare apreciaţi, în timp ce dumneavoastră să vă pierdeţi locul de muncă. Iată cum, în majoritatea situaţiilor, structurile bazate pe reguli sunt necesare.

În alte cazuri însă, regulile sunt dăunătoare sau, cel puţin, nu sunt bine venite. Este exemplul unei companii mici, în care există mai degrabă o structură paternalistă, bazată pe relaţii de întrajutorare, unde regulile organizaţionale sunt implicite – de la sine înţelese – sau apar în situaţiile necesare, fiind numite de persoana responsabilă şi urmate datorită statutului acesteia – expert, proprietar de firmă, persoană ce impune respect etc. Un alt caz aparte, în care regulile au un rol mai degrabă negativ decât pozitiv, este reprezentat de o categorie de persoane ce lucrează mai puţin bine în condiţii de constrângere, pe care autorii Myers şi Briggs (*apud* Hedges, 1999, p. 31) le numesc „perceptivi" ; pentru acestea, termenele de finalizare nu au rol de constrângere, amână deciziile dacă hotărârea definitivă le-ar atrage disconfortul, nu se feresc de muncă, dar preferă să lucreze când au dispoziţia necesară, refuză programele fixe, se adaptează cu uşurinţă la schimbare. Constrânse de un program fix, strict, pot da un randament mai scăzut decât potenţialul lor,

căci un astfel de stil nu le este suficient de apropiat. În plus, persoanele extrem de creative sunt, de asemenea, mai greu de „prins" în rigorile unei structuri mai rigide (care le îngrădeşte potenţialul).

Încercați să identificați gradul de importanță a regulilor în cadrul organizației în care vă desfăşurați activitatea. Când au rol de motivator regulile respective? Dar de inhibitor? Construiți o strategie de motivare a personalului unei firme în cazul în care regulile sunt prea multe şi inflexibile (având deci un rol inhibitor). Ce paşi ar trebui să urmați?

Pugh şi Hickson (*apud* Robertson, Smith, Cooper, 1992, p. 10; Johns, 1998, pp. 470-473) au făcut o listă a caracteristicilor structurale ale organizaţiilor; de la acestea ne vom desfăşura, la rându-ne, demersul investigativ. Ele pot să îi motiveze sau să îi demotiveze în mod diferit pe angajaţi, în funcţie de personalitatea lor şi de statutul pe care-l au în firmă, în funcţie de viziunea asupra postului ocupat:

1. Specializarea – extensia la care le sunt alocate membrilor sarcini şi roluri specializate.
2. Standardizarea – extensia la care organizaţia are proceduri standard.
3. Formalizarea – gradul la care anumite proceduri, reguli, instrucţiuni etc. se găsesc în organizaţie în formă scrisă şi reprezintă „literă de evanghelie" pentru respectiva organizaţie (Johns, 1998).
4. Centralizarea – gradul în care sunt localizate la vârful ierarhiei (sau în unele centre de interes/putere) anumite aspecte referitoare la autoritate şi luarea deciziilor.
5. Configurarea – forma de structurare a rolurilor organizaţionale (dacă există multe sau puţine niveluri de autoritate).

Fiecare dintre aceste caracteristici poate fi motivator sau demotivator:

Tabelul 8.
Caracteristici structurale ale organizaţiilor. Rolul lor în motivare

		Factor motivator în situaţia în care :	Factor demotivator în situaţia în care :
1.	**Specializarea**	Angajaţii îşi doresc să îndeplinească sarcini identice, care se repetă (chiar dacă sunt de înaltă specializare) pe o perioadă lungă de timp.	Angajaţii doresc mai multă varietate în muncă, sarcini diferite de realizat, dar există o mare specializare la nivelul postului.
2.	**Standardizarea**	Angajaţii consideră că procedurile standard îi ajută în realizarea sarcinilor.	Angajaţii consideră că procedurile standard îi încurcă, le pun piedici în calea manifestării lor plenare.
3.	**Formalizarea**	Angajaţii consideră reglementările ca fiind bine venite pentru buna desfăşurare a activităţii.	Angajaţii consideră că formalizarea, reglementările excesive sunt elemente care le îngrădesc manifestarea eficientă.
4.	**Centralizarea**	Există o credinţă fermă că managementul îndeplineşte în mod pozitiv toate sarcinile, luând în calcul nu doar interesul organizaţiei, ci şi pe cel al angajaţilor ; în plus, nu există frustrări din cauza lipsei de participare la decizii, acceptându-se organizarea care există.	Angajaţii ar dori să participe la luarea deciziilor, dar acestea se iau la niveluri ierarhice diferite/superioare poziţiei lor.
5.	**Configurarea**	Angajaţii acceptă gradul de autoritate conferit de poziţiile personale ocupate.	Angajaţii nu acceptă gradul de autoritate conferit de poziţiile personale ocupate, considerând că ar putea avea un grad mai ridicat de putere/ autoritate, în funcţie de abilităţile personale.

Deşi de la revoluţia industrială a apărut filosofia simplificării posturilor nonmanageriale, începutul secolului al XIX-lea a reiterat această concepţie prin principiile managementului ştiinţific reprezentat de F. Taylor. Taylor a susţinut „diviziunea extremă a muncii şi

specializarea, [...] standardizarea atentă şi reglementarea activităţilor de muncă şi a pauzelor de odihnă" (Johns, 1998, p. 190). Pentru posturile inferioare în ierarhia organizaţiei, responsabilităţile liniare, rutiniere, cunoscute bine în urma repetării lor continue, sunt motivatoare, însă pe măsură ce urcăm în ierarhie, angajaţii aflaţi în posturi mai înalte doresc o varietate de activităţi, lipsa rutinei, posibilitatea de a lua decizii şi de a lucra creativ, de a veni cu inovaţii etc., fiind deci motivaţi în cu totul altă manieră. După Hackman şi Oldham, criteriile conform cărora analizăm un post, respectiv caracteristicile esenţiale ale postului se referă la :

1. Varietatea aptitudinilor – gradul în care un post necesită o diversitate de activităţi, implicând un număr de abilităţi şi talente diferite.
2. Identitatea sarcinii – realizarea sau nu a unei sarcini de la început la sfârşit, până la atingerea obiectivului.
3. Importanţa sarcinii – impactul acesteia asupra scopurilor organizaţiei.
4. Autonomia – gradul în care postul şi configuraţia organizaţiei permit independenţă şi putere în privinţa programării muncii proprii.
5. Feedback – nivelul de obţinere a informaţiilor referitoare la eficienţa muncii (Johns, 1998, p. 193).

Tabelul 9.

Caracteristici esenţiale ale unui post. Aspecte motivaţionale

		Factor motivator în situaţia în care :	Factor demotivator în situaţia în care :
1.	**Varietatea aptitudinilor**	Angajatul doreşte să folosească mai multe cunoştinţe, aptitudini, deprinderi, iar postul îi permite folosirea acestora.	Angajatul doreşte să folosească mai multe cunoştinţe, aptitudini, deprinderi, iar postul *nu* îi permite folosirea acestora.
2.	**Identitatea sarcinii**	Angajatul doreşte realizarea unor proiecte unitare, iar postul este conceput astfel încât se poate realiza acest lucru.	Angajatul doreşte realizarea unor proiecte unitare, iar postul este conceput astfel încât are de realizat doar porţiuni din sarcina respectivă.

		Factor motivator în situaţia în care :	Factor demotivator în situaţia în care :
3.	**Importanţa sarcinii**	Pentru unii angajaţi, conştientizarea importanţei muncii lor în raport cu scopurile organizaţiei conduce la implicare şi automotivare.	Lipsa conştientizării legăturii dintre munca persoanei şi scopurile organizaţiei, minimizarea importanţei muncii cuiva scad gradul de implicare în muncă.
4.	**Autonomia**	Cu cât angajatul ocupă un post mai înalt în ierarhie, cu atât va fi mai motivat de obţinerea unei autonomii mai mari în muncă.	Cu cât angajatul ocupă un post mai înalt în ierarhie, cu atât va creşte posibilitatea demotivării în *lipsa* unei autonomii (adecvate) în muncă.
5.	**Feedback**	Feedbackul acordat de manageri cu frecvenţă mai mare este un factor motivator.	Lipsa feedbackului este un factor demotivator ; este drept că angajaţii cu o poziţie mai înaltă în ierarhie îşi pot conştientiza singuri performanţele proprii, totuşi şi în aceste cazuri apare nevoia exprimării opiniei superiorului faţă de modul în care ei îşi desfăşoară activitatea.

Se observă că acest ansamblu de elemente detaliază, într-o anumită măsură, la nivelul postului caracteristicile descrise mai sus în cadrul organizaţiei ; de altfel, parţial, ele sunt corespondente, iar motivarea depinde într-o mai mare sau mai mică măsură şi de caracteristicile angajatului. Nu pledăm pentru o diferenţiere fină a strategiei în funcţie de fiecare angajat, pentru că este necesar să fie păstrată o linie de gândire strategică generală în organizarea globală a firmei şi a nivelurilor ierarhice, cu o flexibilitate moderată în funcţie de situaţiile specifice. De exemplu, ne putem propune ca strategie generală acordarea feedbackului pentru întreaga firmă – fiind un element motivator universal –, dar autonomia poate fi acordată la nivel minim chiar şi în cazul treptelor ierarhice mai înalte, fără probleme din partea unor angajaţi, dar cu mari frustrări din partea altora. Unii pot fi extrem de motivaţi să vadă produsul muncii lor, realizat de ei în integralitate, chiar dacă răspunderea realizării calităţii şi respectării termenelor de predare este mare (identitate mare a sarcinii, autonomie mare), dar alţii preferă să

realizeze un segment al muncii, fără a avea şi alte griji (diversitate mică, identitate redusă).

În tot acest proces, o importanţă vitală o are selecţia personalului. Realizat profesionist, procesul va include detaliile unei corelări adecvate între personalitatea candidatului şi caracteristicile postului, astfel încât selecţia să se realizeze adecvat, iar postul să nu fie supradimensionat sau subdimensionat faţă de capacităţile şi motivaţiile unui potenţial angajat. Ca proces ameliorativ al nivelului de motivaţie ulterior angajării, în urma dezvoltării potenţialităţilor angajaţilor, poate apărea *îmbogăţirea muncii*, respectiv conceperea postului pentru creşterea motivaţiei (de cele mai multe ori, cea intrinsecă) şi calitatea vieţii legate de muncă. Îmbogăţirea muncii implică transferul unei părţi a controlului şi a restricţiilor către angajaţi, acordarea unei mai mari responsabilităţi, libertăţi şi autorităţi etc. Angajaţii pot fi direcţionaţi să realizeze întregul ciclu de construire a unui produs/item/proiect în loc să realizeze părţi izolate ale procesului, astfel apărând simţul realizării şi al mândriei la cei care vor vedea întregul proiect realizat (în sprijinul acestei afirmaţii aducem studiul lui Deci, Connell, Ryan – *apud* Bernstein, Roy, Srull, Wickens, 1991, p. 461 –, ce a sugerat că motivaţia muncitorilor este scăzută în special din cauza sentimentului lor puternic că au foarte puţin control (sau deloc) asupra mediului de lucru. Ca strategie generală de motivare, muncitorilor li se va da feedback despre munca lor în timp ce progresează. Angajaţii sunt încurajaţi să înveţe noi sarcini, mai dificile, sau să îşi specializeze anumite abilităţi (situaţie care poate fi totuşi interpretată ca dezavantajoasă în rândul celor ce s-au obişnuit cu vechile aparate, instrumente, cu vechea rutină şi nu doresc remodelarea implicată doar de redesignul altui post din sistem – Robertson, Smith, Cooper 1992 ; Coon, 1983).

La acestea se mai pot adăuga multe altele ; astfel, ca acţiuni directe ale conducerii de vârf a organizaţiei pentru îmbogăţirea muncii/postului putem enumera : rotaţia sarcinilor (această acţiune duce la dezvoltarea mai multor aptitudini, dar şi la creşterea contribuţiei la identitatea sarcinii) acordarea unei autonomii mai mari angajaţilor, stabilirea de relaţii cu clienţii produselor, organizarea de acţiuni de tipul „cercurile calităţii”. Se pot realiza şi grupuri autonome de muncă. Este nevoie de o analiză suficient de profundă, sistematică, menită să ofere răspunsuri adaptate la o serie de întrebări (Robertson, Smith, Cooper, 1992) :

- Noul design al postului îmbină elementele astfel încât să producă o muncă satisfăcătoare?
- Sunt sarcinile prea obositoare sau prea rutiniere?
- Se asigură suficient feedback?
- Postul conţine suficientă varietate/provocare?
- Are deţinătorul postului suficientă autonomie şi responsabilitate?
- Cum vor fi afectate celelalte posturi cu care interacţionează acesta?
- Vor dispărea posturi/trebuie să apară alte posturi?
- Se creează stres/frustrare prin acest redesign?
- Ce factori adverşi apar şi cum pot fi aceştia înlăturaţi?

Desigur, pot apărea şi probleme când ne hotărâm să realizăm procesul de îmbogăţire a muncii, G. Johns vorbind despre un diagnostic deficitar, lipsă de dorinţă sau de aptitudine, cerere de recompense, opoziţia supraveghetorilor (Johns, 1998, pp. 198-199):

a) *diagnosticul deficitar* – îmbogăţirea muncii nu va presupune încărcarea postului cu mai multe responsabilităţi, la fel de rutiniere, asemănătoare cu cele avute; consultantul de resurse umane va propune un diagnostic al situaţiei prezente, legat şi de „cantitatea" responsabilităţilor şi referitor la motivaţia angajatului; redimensionarea posturilor este o operaţiune amplă, de anvergură, implicând managementul firmei, adeziunea la acest program (implicare), şi nu „umplerea" postului, ci diversificarea lui;
b) *lipsa de dorinţă* – unii angajaţi sunt securizaţi cu responsabilităţile avute, cu modul prezent de desfăşurare a activităţii; de aceea, aşa cum aminteam şi mai sus, trebuie pornit de la un diagnostic şi în privinţa motivaţiei (de ce nu, a unor caracteristici de personalitate); dacă angajatul este mulţumit cu situaţia prezentă, iar noi luăm decizia să îi îmbogăţim postul fără a-l consulta/diagnostica, atunci poate considera situaţia ca fiindu-i nefavorabilă, devenind mai puţin motivat;
c) *lipsa aptitudinilor* – în absenţa unei analize detaliate, îmbogăţirea posturilor fără existenţa unor aptitudini, cunoştinţe teoretice care să susţină buna desfăşurare a muncii va conduce la demotivare, mărindu-se teama angajatului că nu va face faţă noilor responsabilităţi şi îşi poate pierde locul de muncă;
d) *cererea de recompense* – managementul firmei trebuie să fie pregătit să facă faţă presiunilor legate de salariu, căci oamenii, în

multe cazuri (în funcţie de ierarhie, complexitate crescută, implicare în noi programe de formare etc.), vor cere măriri salariale ; uneori, acestea sunt justificate, alteori, nu, oricum problema echităţii interne a recompenselor trebuie păstrată în atenţie ;

e) *opoziţia supraveghetorilor* – modificările structurii posturilor trebuie făcute la nivel sistemic, ţinându-se cont că schimbările, chiar dintr-o singură linie ierarhică, implică modificări şi în celelalte linii, prin necesitatea unei supravegheri mai detaliate, mai variate, incluzând şi dezvoltarea profesională a altor persoane sau modificarea organigramei prin introducerea de noi posturi etc.

Un alt factor de analiză şi totodată de motivare este climatul organizaţional. Alături de responsabilităţile pe care le are fiecare într-o organizaţie, angajaţii aleg să rămână sau să plece din aceasta datorită atmosferei generale existente într-un departament sau în firmă, în general. Climatul organizaţional denotă atmosfera care defineşte mediul organizaţional (mai precis, organizaţia), nivelul moralului, puterea sentimentului de apartenenţă, bunăvoinţa membrilor organizaţiei etc. Climatul este definit astfel ca „mediul uman în care muncesc membrii organizaţiei, fie că ne referim la un departament sau la organizaţie pe ansamblul ei" (Davis, 1981, p. 104). Valorile organizaţiei, influenţele indirecte suferite de angajaţi din cauza mediului organizaţional, experienţele directe ale membrilor organizaţiei influenţează într-o manieră clară climatul organizaţional, cu repercusiuni asupra atitudinilor oamenilor, a modului de manifestare a relaţiilor interpersonale şi, nu în ultimul rând, asupra performanţelor acestora. Iată de ce trebuie să existe un „*grad de potrivire* între angajaţi şi climat" (Corsini, 1984, p. 473) ; nu putem afirma că există un climat „bun" ori „rău", ci atragem atenţia că valorizarea lui trebuie raportată la personalitatea angajatului (de exemplu, există persoane categorisite drept agresive, cărora le prieşte un climat înalt competitiv). Fiecare firmă are climatul propriu, uneori modulat de personalităţile angajaţilor, de cele mai multe ori „impregnat" de conducerea firmei. Prin aceasta, stilul managerial poate fi un factor al motivării sau demotivării, în funcţie de circumstanţe (el se relevă mai mult sau mai puţin şi în climatul organizaţional) ; în acelaşi timp, stilul managerial induce un anumit tip de climat organizaţional.

Perceperea climatului este un element într-o anumită măsură subiectiv – un climat relativ „încordat" poate fi un mediu stresant pentru

o parte dintre angajaţi, dar normal pentru o altă parte dintre aceştia. De regulă însă, un climat organizaţional sănătos ar trebui să aibă următoarele trăsături caracteristice (Mullins, 1993 ; Davis, 1981) :

- integrarea scopurilor organizaţionale cu cele personale ;
- o structură adecvată atât cerinţelor sociale, cât şi celor tehnice ;
- o funcţionare care să asigure oportunităţi la participarea activă în viaţa organizaţiei ;
- o atmosferă de lucru destinsă, cu o bună strategie privitoare la managementul conflictelor ;
- adecvarea stilului managerial ;
- încrederea între angajaţii de la diverse niveluri ierarhice trebuie să fie „vizibilă” ;
- sistem de recompensare echitabil ;
- tratament just şi echitabil pentru toţi angajaţii, în întreaga viaţă organizaţională ;
- oportunităţi de dezvoltare ;
- respect pentru angajaţi, perceput ca atare de către aceştia ;
- existenţa la angajaţi a sentimentului de apartenenţă şi loialitate faţă de firmă.

O parte dintre elementele de mai sus se formează exclusiv prin politici şi proceduri aparţinând departamentului de resurse umane, însă o altă parte sunt presupuse de elementele de dezvoltare a sentimentului apartenenţei la firmă şi de construire a echipei (acest ultim aspect a fost deja detaliat în capitolul de faţă).

Existenţa unui climat organizaţional inadecvat se răsfrânge negativ prin performanţe scăzute, neglijarea responsabilităţilor, stări de frustrare, conflicte, tensiuni, angajament scăzut faţă de firmă. Există, practic, o intercondiţionare între factorii ce determină starea climatului ; scăderea, din diferite motive, a intensităţii sentimentului unei munci atrăgătoare diminuează şi sentimentul apartenenţei la organizaţie, precum şi pe cel al încrederii în management. De aceea, rolul managementului este extrem de important în determinarea unui climat benefic, având forţa (formală şi informală) de a realiza schimbările pozitive.

Aducem acum în atenţia dumneavoastră o cercetare pe care am efectuat-o în 2003, ce poate oferi un mod de înţelegere a elementelor din climat pe care profesioniştii români le reclamă ca având un

impact demotivant asupra lor. Concluziile studiului ar putea constitui o bază de plecare pentru modul în care sunt gândite strategiile de motivare de către managerii români.

În cadrul acestui instrument de lucru, angajaţilor li s-a cerut să bifeze trei motive pentru care şi-au părăsit locurile de muncă anterioare.

Iată cum arată ierarhia realizată :

Tabelul 10.
Ierarhia motivelor de părăsire a unei organizaţii

1.	Imposibilitatea de a evolua	27%
2.	Salariul necorespunzător	19%
3.	Nesiguranţa locului de muncă	10,5%
4.	Lipsa susţinerii manageriale	10%
5.	Situaţia economică precară a organizaţiei	9,1%
6.	Lipsa acomodării cu personalitatea managerului	8%
7.	Prezentarea nerealistă a postului în momentul angajării	6%
8.	Imposibilitatea de a ajunge la rezultate din cauza organizaţiei	6%
9.	Altele	4,4%

Se observă astfel că pe primele două locuri în ierarhia motivelor pentru care angajatul părăseşte o organizaţie se află imposibilitatea de a evolua şi salariul necorespunzător. Chiar dacă multor angajatori este posibil să li se pară surprinzătoare apariţia pe locul I al acestei ierarhii a imposibilităţii de a evolua şi abia pe locul II (la o distanţă de opt procente !) a salariului necorespunzător (experienţa comună ar putea considera că locurile sunt inversate), îi atenţionăm asupra necesităţii de a gândi programe de motivare mai complexe (dincolo de asigurarea unui salariu corespunzător), pentru a asigura evoluţia firmei. La rândul său, salariul necorespunzător înregistrează o cotă de 19% (situându-se cu 8,5 procente înaintea factorului situat pe locul al treilea). Observăm că primele două cauze se detaşează net, după care urmează un „pachet" de patru factori cu diferenţe mici între ei. Explicaţia unei astfel de stări de lucruri o reprezintă intercorelarea acestora, nesiguranţa locului de muncă fiind determinată atât de lipsa susţinerii manageriale, cât şi de – probabil – situaţia economică precară a organizaţiei, în timp ce lipsa susţinerii manageriale şi lipsa acomodării cu personalitatea managerului se situează pe unul şi acelaşi continuum.

Ce ierarhie ați întocmi dumneavoastră? Dar colegii de muncă? Considerați – în conformitate cu una dintre percepțiile comune – că asigurarea unui salariu corespunzător este cheia unei motivări eficiente? Pentru a da un răspuns corect, încercați să vă imaginați că toate celelalte cauze incluse în acest experiment ca factori ai părăsirii unei organizații sunt o problemă a firmei în care lucrați (aveți un salariu corespunzător, dar nu şi posibilitatea de a evolua, locul de muncă este nesigur, nu vă acomodați cu personalitatea managerului, iar acesta nu vă susține etc.). Ați mai fi motivați?

Din această arie, aspectele asupra cărora se poate interveni direct prin motivare (spre exemplu, în cazul situaţiei economice precare a organizaţiei acest lucru este mai puţin probabil) reprezintă elemente ce ar putea declanşa o criză (în perioada de aderare la organizaţie), deoarece se referă la interacţiunea cu managerul direct. Practic, persoanele care îndeplinesc aceste funcţii determină decisiv numărul plecărilor dintr-o organizaţie, fie nesusţinând subordonaţii în perioada de început, fie nesprijinindu-i după această perioadă; iată de ce se subliniază necesitatea implicării managerilor în cursuri de instruire pe teme de cultură organizaţională, rolurile managerului, comunicare organizaţională etc. Nu în ultimul rând, este necesară instruirea în domeniul recrutării, căci un alt motiv menţionat este „lipsa acomodării cu personalitatea managerului". Acesta apare din cauza lipsei unei recrutări adecvate, conforme cu toate aspectele realităţii existente (astfel, o persoană extrem de pregătită din punct de vedere profesional poate fi, de exemplu, foarte independentă şi nu se poate obişnui cu rapoartele zilnice pe care le solicită managerul despre activitatea sa, preferând o raportare în funcţie de realizarea obiectivelor săptămânale sau lunare).

Chiar dacă aspectului următor („prezentarea nerealistă a postului în momentul angajării") i se oferă şase procente, putem spune că acesta „ascunde" o altă cauză care ne orientează spre profesionalizarea recrutării. Folosirea ca strategie a prezentării nerealiste a postului se răsfrânge negativ asupra organizaţiei, aceasta pierzând un procent destul de mare dintre candidaţi; persoanele nu mai sunt motivate să activeze într-o poziţie ce li s-a părut extrem de atractivă în momentul

în care au participat la interviul de angajare, dar despre care descoperă că este în fapt altceva decât li s-a spus. Desigur că putem corela cu acest aspect şi motivul referitor la „situaţia economică a organizaţiei". Lipsa de resurse atrage mai devreme sau mai târziu nemulţumiri, acestea fiind acompaniate şi de insecuritatea resimţită de angajaţi ; lucrul devine cu atât mai important cu cât odată cu prezentarea nerealistă a postului angajatorul face şi o prezentare nerealistă a organizaţiei (deşi firma este mică şi are dificultăţi pe piaţă, angajatorul le poate spune candidaţilor veniţi la interviu că ea se află în plină dezvoltare, are contracte deosebite în derulare – contracte care, în fapt, nu există –, că deţine o anumită cotă din piaţa în domeniu – iar procentul să fie mult mai mic etc.). Astfel, deşi se poate înţelege de ce o organizaţie cu probleme economice foloseşte o prezentare nerealistă a postului – încearcă să atragă candidaţi valoroşi pentru relansarea economică –, persoanele în cauză vor realiza destul de repede care este situaţia reală/obiectivă şi vor fi dezamăgite, acţionând deseori prin părăsirea organizaţiei.

Reflectați câteva momente la următoarea situație: sunteți un bun profesionist, iar o firmă doreşte să vă angajeze. În interviu, situația firmei vi se prezintă „în roz", în sensul că se află în plină ascensiune, are o cotă semnificativă din piață, totul este „OK" în ceea ce o priveşte. După ce vă angajați, observați nu numai că nu este aşa, ci, mai mult, că firma are probleme serioase, colegii dumneavoastră sunt demotivați şi în general în toată organizația „pluteşte" o atmosferă de resemnare în fața inevitabilului sfârşit al firmei. Vă simțiți înşelat, deşi vi se acordă toată atenția din partea conducerii organizației. Cum ați reacționa?

Ultimele trei motive (nenotate în tabel) au avut şi ele adeziuni, dar mult mai puţine pentru a face o generalizare (4,4%). Oricum, printre motivele părăsirii unei organizaţii se află şi nepotrivirea dintre post şi persoană, lipsa acomodării cu colegii sau subordonaţii.

În urma analizei ne putem da seama în mod obiectiv care sunt aspectele organizaţionale ce pot conduce la momente de impas în organizaţie (prin demotivare), dar şi cum să preîntâmpinăm efectele

negative ce pot apărea în urma lor, prin instruirea angajaţilor şi dezvoltarea unor politici de resurse umane şi strategii operaţionale care să sprijine un climat organizaţional pozitiv şi să încurajeze păstrarea angajaţilor valoroşi. Politica de motivare reprezintă un factor activ, dinamic şi consistent în ansamblul general al politicilor de resurse umane şi de aceea trebuie să i se acorde o atenţie specială de către organizaţiile moderne.

Să sintetizăm acum posibilele principii de funcţionare a unui mediu de lucru organizaţional stimulator (motivator) :

- Persoanele au fost angajate conform competenţei lor, fiind capabile să transforme abilităţile, cunoştinţele şi efortul lor în rezultate.
- Există o suficientă autonomie la nivelul posturilor, atât cât este necesar în funcţie de amploarea acestora şi de nivelul ierarhic.
- Sistemul de evaluare este considerat corect, echitabil şi se obiectivează în sistemul salarial şi nonsalarial.
- Se practică o politică a „uşilor deschise", se acordă feedbackul necesar.
- Angajaţii pot obţine satisfacţie din modul în care este conceput postul.
- Angajaţii sunt încrezători în posibilităţile de instruire şi de promovare.
- Există un climat organizaţional stimulator, orientat spre competitivitate, dar fără efecte negative la nivelul moralului angajaţilor.
- Există o politică salarială conformă cu necesităţile angajaţilor.
- Există alte strategii de motivare care să completeze sistemul de motivare salarială etc.
- Factorul managerial va avea un rol activ, implicat în comunicarea aşteptărilor şi în strategiile de ameliorare a climatului şi performanţelor ori de câte ori este nevoie.

Politica salarială de motivare

Cercetări ulterioare lui Maslow au încadrat salariul în rândul necesităţilor primare ; rolul acestuia devenea esenţial într-o relaţie de muncă. Consecvenţi unei astfel de perspective, unii manageri consideră că salariile „supermari" sunt extrem de motivatoare, atrăgând direct

performanţa. Aşa să fie? Experimentul următor, care indică o altă atitudine asupra remuneraţiei în general (aşadar, îi putem extrapola rezultatele şi asupra salariului), a fost efectuat de Festinger şi Carlsmith (1959); acest studiu, la care fac apel multe volume din literatura de specialitate (vezi şi Moscovici, 1998; Bower *et al.*, 1987; Boza, în Neculau, 2004 etc.), pare să demonstreze contrariul.

Subiecţii (studenţi) erau puşi să realizeze un complex de sarcini plictisitoare: iniţial, trebuiau să pună 12 bobine pe un platou, apoi să-l golească şi să repete operaţiunea timp de o jumătate de oră, folosindu-se doar de o singură mână. Ulterior, timp de o jumătate de oră trebuiau să mişte 48 de ştifturi, unul câte unul, câte un sfert de rotaţie, în sensul acelor de ceasornic. În urma acestor operaţiuni, subiecţii erau plătiţi diferenţiat (unii primeau un dolar, alţii 20 de dolari) pentru a-i minţi pe cei ce urmau să fie supuşi experimentului că experienţa trăită acolo era deosebit de interesantă. De asemenea, li se mai aplica un chestionar atitudinal, subiecţii trebuind să spună cât de interesantă li s-a părut, de fapt, sarcina. Şi rezultatul a fost surprinzător; astfel, contrar aşteptărilor, nu cei care au primit mai mulţi bani s-au autoconvins că sarcina a fost interesantă (atitudinea lor fiind similară cu cea a unui grup de control), ci persoanele care au primit mai puţini bani. Mai mult decât atât, aceleaşi rezultate s-au obţinut şi în cazul repetării experimentului. Subiecţii plătiţi insuficient s-au automanipulat, practic, să se supună opiniei conform căreia experimentul a fost interesant, şi nu plata i-a convins, ea fiind prea mică. La rândul lor, cei plătiţi (conform concepţiei lor) „prea bine" nu au considerat necesar să se autoconvingă de ceva anume.

În sprijinul ideilor de mai sus, considerăm utile şi cercetările lui Meyer; acestea au arătat că focalizarea atenţiei spre bani (salariu) pentru a obţine o mai bună motivaţie produce de cele mai multe ori efecte contrare. În conexiunea directă, dusă la extrem, între bani şi performarea sarcinilor, interesul intrinsec pentru sarcina în sine poate descreşte, întrucât angajatul se centrează pe ideea banilor; plata devine interesul său major, în detrimentul performanţei în sine (*apud* Hudy, 1992).

Iată de ce putem să fim mai degrabă de acord cu viziunea lui Hertzberg: salariul reprezintă un factor igienic (care nu are valoare motivatoare în sine, dar serveşte drept suport pentru a evita apariţia

insatisfacţiei). Astfel, angajatul poate fi răsplătit pentru munca sa, pentru rezultatele pe care le produce, în moduri diferite ; în mod convenţional însă, se consideră că modalitatea principală rămâne *salariul de bază*. Acesta din urmă poate fi stabilit luând în considerare „aspecte importante precum :

- echitatea internă ;
- echitatea externă ;
- performanţele obţinute" (Rock, Berger, 1998).

Echitatea internă porneşte de la un echilibru pe care trebuie să-l promoveze organizaţia ; aşa cum ilustra anterior teoria echităţii, în lipsa unei asemenea balanţe între performanţa angajatului şi modul de recompensare oferit de companie, aceasta din urmă poate fi confruntată cu fenomene negative evidenţiate prin nemulţumiri şi plângeri, fluctuaţie crescută de personal etc. Desigur că această echitate internă trebuie să aibă în vedere şi anumite perspective concrete : (1) subiectivitatea crescută a angajatului atunci când îşi va evalua propriile rezultate şi le va compara cu cele ale unui coleg dintr-un post similar trebuie combătută cu dezvoltarea principiilor de autoevaluare prin prisma criteriilor propuse de firmă ; (2) uneori, compania alege să recompenseze diferit activităţi similare în posturi similare din cauza unor motive externe acestei relaţii (cum ar fi negocierea cu un candidat de la o companie concurentă a unui salariu superior pentru a trece în „tabăra" organizaţiei respective) – aceste motive se cuvine să fie explicate şi să se identifice modalităţi alternative de recompensare pentru vechii salariaţi ai organizaţiei ; (3) unele companii optează pentru politica „salariului confidenţial" negociat cu fiecare persoană în parte, pentru a evita implicaţiile puse în evidenţă de teoria echităţii (uneori însă, această modalitate induce o stare de neîncredere şi poate chiar amplifica nejustificat unele temeri ale angajatului că un coleg de-al lui s-ar putea să fi „obţinut mai mult de la companie"). Iată de ce o politică a echilibrului şi a transparenţei este uneori cea mai productivă ; în principiu, cercetările din domeniu demonstrează că „atât subrecompensarea, cât şi suprasalarizarea au efecte negative" (Rock, Berger, 1998).

Echitatea externă se referă la echilibrarea nivelului salarial din companie cu gradul de salarizare existent pe piaţa muncii pentru un post similar. Deşi între diverse ramuri industriale există diferenţieri

care nu pot fi reduse în totalitate, alocarea unui salariu mult mai mic pentru un post relativ asemănător cu altele recompensate superior va conduce, la rândul său, la o fluctuaţie mare de personal în postul respectiv sau la angajarea unor persoane subcalificate (care nu s-ar putea menţine în posturile similare mai bine plătite din alte firme pentru că au încă nevoie să îşi extindă nivelul de expertiză).

Urmăriți blocajele în comunicare şi chiar conflictele la care pot conduce inechitatea internă şi inechitatea externă. Pentru un tablou mai clar, analizați un caz concret: sunteți proaspăt angajat într-o companie (de-abia ați terminat facultatea). Sunteți plin de idei, ambițios, doritor să faceți cât mai multe lucruri bune în acest post. Într-o zi aflați însă că majoritatea colegilor din firmă (cu aceeaşi experiență ca şi dumneavoastră, aceeaşi calificare etc.) câştigă mai mult. În plus, unul dintre colegii mai în vârstă, răspunzându-vă nedumeririlor pe care le aveți în legătură cu acest lucru, vă lămureşte că media salariilor în aria postului pe care îl ocupați este apropiată de ceea ce câştigă acei colegi şi în alte companii şi că la altă firmă ați fi obținut, probabil, şi dumneavoastră mai mult. Ce consecințe are o astfel de stare de lucruri asupra propriei motivații? Vă veți mai raporta cu acelaşi entuziasm la munca pe care trebuie să o îndepliniți?

Nu în ultimul rând, salariul trebuie corelat cu *performanţa*. Cercetările din domeniu arată că angajaţii cu performanţe înalte percep o legătură foarte strânsă între veniturile obţinute şi performanţă.

Dacă am arătat mai sus principiile generale de abordare a unui sistem de salarizare, consemnăm şi existenţa altor aspecte direct corelate cu cultura organizaţiei ; acestea sunt la fel de importante în stabilirea recompenselor materiale. În primul rând, ne vom focaliza pe diferitele tipuri de câştiguri ce pot fi acordate unui angajat pentru că efectuează o anumită muncă :

1. Salariul de bază.
2. Salariul de merit (care este mărit faţă de valoarea salariului de bază în funcţie de performanţa individuală şi care reflectă şi valoarea crescută a angajatului).

3. Bonusuri în urma stabilirii profitului firmei.
4. Bonusuri în urma unor profituri obţinute de departament/echipa de lucru a unui proiect.
5. Bonusuri individuale obţinute de un angajat în funcţie de evaluările întâmplătoare ale acestuia.
6. Bonusuri în funcţie de abilităţile dezvoltate în urma implicării unor proiecte practice sau de dezvoltare personală.
7. Bonusuri cu ocazia sărbătorilor (Paşte, Crăciun).
8. Acţiuni (şi dividende) ale companiei în care este angajată persoana.
9. Prime speciale pentru angajaţii importanţi (cu contribuţii deosebite) pentru ca aceştia să nu părăsească firma.

Dacă salariul de bază (şi cel de merit) reprezintă rezultatul unui calcul în raport cu resursele financiare ale companiei şi principiile enunţate anterior, bonusurile şi primele (cu excepţia celor tradiţionale, de sărbători) se pot stabili în funcţie de politica organizaţiei şi de cultura acesteia. Programul de recompensare trebuie hotărât şi comunicat astfel încât acesta să fie cunoscut şi apreciat la justa lui valoare de către toţi angajaţii; altfel, în ciuda importanţei sale obiective, programul de recompensare riscă să fie greşit interpretat şi desconsiderat.

La rândul său, programul de acordare a bonusurilor trebuie să reflecte direcţia pe care s-a înscris organizaţia şi pe care doreşte să o urmeze. Spre exemplu, nu se vor înregistra rezultate deosebite dacă se stabileşte că se vor acorda semestrial sau anual bonusuri pentru munca în echipă, dar climatul şi cultura organizaţională sunt puternic orientate spre individualism şi există o competiţie acerbă între angajaţi. Un alt exemplu în care recompensarea nu este direcţionată în acelaşi sens cu politica organizaţiei ar putea fi acela în care regăsim, printre valorile „explicite" şi verbalizate, aşteptarea iniţiativei din partea angajaţilor, dar nu există bonusuri pentru ideile noi şi, în plus, nu există un sistem de recepţionare şi de analiză a acestora.

Un alt factor de succes îl reprezintă elementul de încredere dintre angajator şi angajat; de aceea, este important să se asigure un cadru prin care să se recepţioneze acordarea echitabilă a acestor bonusuri. Pentru a oferi şi aici un exemplu, observăm că subiectivismul evaluatorilor pe baza cărora se acordă bonusurile prejudiciază bunele

intenţii ale angajatorului. Dacă încrederea în angajator nu este suficientă, nu vom obţine implicarea la cote mai înalte a angajaţilor, chiar dacă sistemul de recompensare este gândit în acord cu profitul companiei. Întrucât nu toţi angajaţii au acces la actele contabile şi, pe de altă parte, încrederea este redusă, implicarea lor nu va spori până când încrederea nu va fi consolidată.

Este evident că sistemul de recompensare nu reprezintă altceva decât un alt fenomen organizaţional care trebuie să se afle într-un deplin acord cu celelalte elemente integrate în sistemul organizaţional ca întreg. Astfel, la redefinirea politicii salariale trebuie să fie operată o reclarificare a obiectivelor şi standardelor de performanţă, deoarece multe confuzii apar din necunoaşterea nivelului de performanţă ce trebuie atins. În plus, atât managementul, cât şi cultura organizaţională trebuie să susţină şi să consolideze comportamente dezirabile şi aşteptate ; managementul trebuie să conştientizeze faptul că stilul de lucru, climatul organizaţional, comportamentele angajaţilor etc. nu pot fi schimbate instantaneu prin intermediul unui sistem nou de acordare a bonusurilor. Pentru acest deziderat devin necesare eforturi concertate şi de durată, cuplate cu alte sisteme de motivare, cu dezvoltarea echipei şi a unui nou stil de lucru, cu instruire şi evaluări succesive urmate de acordarea feedbackului.

Construiți o strategie prin care să vă asigurați că informațiile despre politica de salarizare ajung în mod corect la angajați. Pentru aceasta, desemnați activități concrete, cum ar fi: distribuirea unor „fluturaşi" care să explice politica de salarizare a firmei pentru toți angajații; o discuție de câteva minute cu fiecare angajat sau cu grupuri mai mari/departamente privind această politică.

Luând în considerare acest ansamblu de variabile care intervin în procesul de schimbare şi evoluţie organizaţională, nu trebuie să cădem în cealaltă extremă : aceea de a diminua rolul politicii salariale. Conform studiilor în domeniu, sistemele de premiere pot influenţa pozitiv sau negativ „şase factori : atracţia şi retenţia în organizaţie, motivaţia, dezvoltarea abilităţilor, cultura organizaţională, reîntărirea şi definirea structurii, precum şi costurile (la nivel

de costuri-beneficii)" (Cooper, în Rock, Berger, 1998). De aceea, rămâne importantă realizarea unui sistem de salarizare şi premiere care să orienteze aceşti factori către polul pozitiv al acţiunii organizaţionale. Însă cum putem face acest lucru ? Există o multitudine de variante posibile la care puteţi face apel, câteva dintre principiile acestei orientări fiind (sursa : www.busfin.uga.edu) :

- compensaţiile trebuie stabilite printr-o formulă echitabilă şi în urma unor evaluări realiste ;
- sistemul de recompensare trebuie păstrat într-o formulă clară şi uşor de înţeles, astfel încât fiecare angajat să-l poată cunoaşte ;
- compensaţiile trebuie dezvoltate de o manieră corectă (realizarea acestui lucru este o provocare continuă în condiţiile unei pieţe schimbătoare) ;
- sistemul de recompensare trebuie păstrat motivant şi corect şi în momentele de răsturnare a pieţei, în mod crescător sau descrescător ;
- este necesară stabilirea unor scopuri provocatoare, dar care să poată fi atinse ;
- procesul de motivare a angajaţilor trebuie menţinut şi după ce aceştia au devenit mulţumiţi din punct de vedere financiar ;
- se cuvine prezervat un echilibru între asigurarea unor bonusuri pentru cei care au fost la momentul potrivit la locul potrivit *versus* cei care au fost perseverenţi, dar au avut câteva perioade mai grele.

În cazul neaplicării acestor principii, cuplate cu diferite aspecte specifice apărute în organizaţia dumneavoastră pot apărea probleme („calitate scăzută, cooperare redusă, concepere incompatibilă a posturilor, restricţiile asupra productivităţii" – Johns, 1998, pp. 181-182), ca, de exemplu :

– Concepere incompatibilă a posturilor – problema salarizării are graniţe mai largi decât simpla concepere a unui program de salarizare ; distribuţia responsabilităţilor face uneori imposibilă cooperarea, alteori stimularea producţiei etc. (de exemplu, dacă eu depind de colegii mei în realizarea unor raportări, oricât de rapide, detaliate, explicite, obiective ar fi acestea, ele nu se pot realiza fără datele colegilor, care pot avea un ritm de lucru mai lent sau pot avea alte priorităţi).

- Calitate scăzută, din cauză că angajatul poate considera cantitatea elementul care atrage recompensele.
- Şansele diferite – când muncitorii nu deţin controlul sistemului, chiar dacă pot lua în considerare că s-a pornit de la ideea realizării unui sistem de recompensare corect, atribuirile (perceperea realităţii prin judecăţi oarecum subiective, fără să deţină toate datele) pot conduce la demotivare, în urma raţionamentului că ei sunt dezavantajaţi.

O ultimă problemă pe care o supunem atenţiei cititorilor noştri este ridicată de întrebările: „Ce se întâmplă dacă scad performanţele? Vom pedepsi angajatul la nivel financiar?". Cercetările în domeniu demonstrează ineficacitatea unei asemenea opţiuni; preferabil este un sistem în care acesta „primeşte o avertizare serioasă prin lipsa măririi salariului" (Cook, în Rock, Berger, 1998). Cum în principiu, în opinia lui Cook, au loc creşteri salariale de 4-12% anual (şi chiar de 15% în perioadele inflaţioniste), vor fi instituite bazele unui sentiment al îndreptăţirii la o creştere salarială în momentul creşterii performanţelor. Sistemul retrogradării şi al descreşterii salariului se va aplica diferenţiat şi destul de atent pentru a nu se deteriora motivaţia în asemenea măsură încât să se ajungă la procese ireversibile legate de reducerea performanţelor şi a dorinţei de a rămâne în organizaţie.

Modalităţi alternative şi/sau complementare de motivare

Aşa cum am evidenţiat mai devreme, politica salarială poate reprezenta un indicator substanţial al „atracţiei şi retenţiei în organizaţie, motivaţiei propriu-zise, dezvoltării abilităţilor, privitor la cultura organizaţională, reîntărirea şi definirea structurii, precum şi la costuri (la nivel de costuri-beneficii)" (Cooper, în Rock, Berger, 1998). Totuşi, chiar dacă acest sistem reprezintă unul dintre pilonii de bază într-o construcţie a programului de motivare a angajaţilor, el nu este singurul şi, uneori, nici măcar cel mai important. Desigur că această constatare poate fi sursa unei problematici aparte pentru specialistul în resurse umane influenţat de teoria motivaţiei concepută de Maslow. Salariul reprezintă una dintre condiţiile de bază, ţinând şi de satisfacerea,

într-o oarecare măsură, a unor nevoi bazale. Atunci se mai poate vorbi despre motivare *în lipsa* acestuia ? Pentru a răspunde, vom apela la o metaforă pe care se bazează unele cercetări în domeniu : există persoane care au continuat să îşi susţină anumite principii sau valori (ceea ce se integrează în nevoile de natură superioară) în condiţiile privării de hrană, ale torturii etc. Această argumentaţie pledează în favoarea ideii că, dincolo de salariu (şi, uneori, mai presus de acesta), politica alternativă/complementară de motivare aduce cu sine un echilibru mai complex şi care surprinde infinit mai multe nuanţe decât simpla politică de recompensare salarială.

Se observă că rolul acestor tehnici este acela de a-i recunoaşte angajatului meritele şi de a-i oferi astfel un feedback la performanţa realizată. Ele implică, de asemenea, costuri foarte mici sau chiar inexistente, ţinând mai mult de creativitatea şi de deschiderea pe care factorii de decizie le au asupra fenomenului motivării, dar, surprinzător, impactul lor poate fi considerabil. De aceea vom insista asupra acestei modalităţi de motivare, accentuând totodată faptul că sugestiile de mai jos pot fi luate ca atare sau pot fi combinate, în funcţie de specificul companiei ; esenţial este ca aceste forme de motivare să fie generalizate la nivelul organizaţiei şi să dovedească o anumită stabilitate pentru rezultate vizibile – ele trebuie să devină o „tradiţie". O parte dintre ele au fost colectate din literatura de specialitate (în special Nelson, 1994), altele sunt, pur şi simplu, strategii ce s-au dovedit valoroase în anumite contexte organizaţionale în care am activat, pentru care le-am creat şi în care noi le-am aplicat cu succes.

*

Atunci când angajatul are rezultate remarcabile :

- Managerul va merge personal să-l felicite sau va întocmi „note de felicitare" (lipite pe uşa biroului respectivului, lăsate pe biroul acestuia, transmise prin e-mail lui şi colegilor din departament sau din întreaga companie) ; alteori, managerul poate să îl cheme în biroul său pentru a-l felicita (acest lucru va conferi valoare comportamentului angajatului în propriii ochi, dar şi din punctul de vedere al colegilor lui).
- Altcineva poate prelua o parte dintre responsabilităţile lui pentru o scurtă perioadă (o jumătate de zi, o zi).

– Va putea să aleagă un element de decorare a biroului propriu dintr-o listă disponibilă realizată de firmă.
– I se pot aduce un cocteil, o îngheţată, un fruct deosebit/exotic ; i se oferă o jucărie pentru copilul său sau o carte pentru sine.
– Se trimite familiei sale o scrisoare în care i se vor arăta meritele deosebite în muncă.

Este evident că aceste acţiuni (care nu „costă" decât ceva creativitate, ele putându-se realiza cu un buget relativ mic) vor putea motiva angajatul pentru ca şi pe viitor să acţioneze la fel de bine. Însă pentru a motiva spre performanţă atât angajatul, cât şi colectivul din care face parte, este recomandabil ca acţiunile de feedback şi recunoaştere să fie extinse prin programe mai largi, a căror dezvoltare este mai laborioasă. Vă prezentăm cîteva astfel de activităţi :

- întâlniri iniţiate de management pentru a celebra succesele unui colectiv/unor angajaţi (au rolul de a dezvolta o satisfacţie superioară la aceştia din urmă) ;
- premieri şi acordarea de diplome şi trofee pentru rezultate bine specificate – pentru rezultate cuantificabile, iniţiative deosebite, îmbunătăţirea sistemului de lucru, perseverenţă etc. (în funcţie de valorile ce se doresc a fi promovate) ;
- acţiuni în care acordarea de premii pentru „Cel mai bun coleg/ Profesionistul numărul 1" reprezintă apanajul, de data aceasta, nu al managementului, ci câştigătorii se decid prin votul tuturor angajaţilor (prin e-mail sau o cutie amplasată pe holul central al firmei) ;
- crearea unui „Coridor al faimei", afişându-se fotografii cu angajaţii : a) merituoşi ; b) nou-veniţi în organizaţie ; c) lucrând la un proiect important ; d) care au împlinit un număr de ani în organizaţia respectivă ; e) în timp ce sunt felicitaţi de directorul general ;
- instituirea premiului şi a trofeului „Angajatul lunii", „Liderul lunii", „Cel mai bun vânzător", „Cea mai unită echipă" ;
- instituirea unui sistem de premiere pe bază de punctaje, acumulate succesiv, un număr mai mare de puncte însemnând o recompensă mai mare.

Astfel de activităţi generale pot fi susţinute în cadrul unui program complex de motivare de acţiuni prin care managementul îşi

demonstrează recunoştinţa pentru rezultatele angajatului sau pentru eforturile deosebite depuse la locul de muncă :

- învoire pentru o jumătate de zi ;
- cumpărarea de cărţi, din fondurile firmei, pentru nevoi personale ;
- cumpărarea de către firmă a unor bilete la un eveniment dorit de el ;
- oferirea unei cine cu preşedintele companiei ; plătirea unei mese de prânz în afara companiei, alături de un coleg ales de către el ;
- dreptul de a alege o acţiune din fişa proprie de post pe care să o performeze un coleg în locul lui (pentru o zi), de exemplu, dreptul ca un coleg să răspundă întreaga zi la telefon, în locul său ;
- managerul general să îl felicite personal la telefon ;
- posibilitatea de a alege un premiu de pe o listă realizată de organizaţie ;
- articole inscripţionate atât cu numele angajatului, cât şi cu numele firmei (căni, tricouri, pixuri, suporturi pentru mouse sau pentru calculator etc.) ;
- zile tematice, când angajaţii pot avea discuţii cu persoane din arii de interes – medici, cosmeticiene, nutriţionişti etc. ;
- plătirea unui curs de instruire pe o temă aleasă de angajat sau de companie, conform grilei de evaluare completate anterior ;
- activităţi de echipă realizate în afara firmei – mersul împreună în parc, vizitarea unui muzeu, vizionarea unui film etc. ;
- alte recompense – timpul în care angajatul nu lucrează efectiv inclus în programul de lucru (cum ar fi pauza de prânz sau timpul de deplasare la/de la serviciu) ;
- servicii gratuite sau parţial gratuite dintre cele oferite de firmă (de exemplu, o firmă de catering poate acorda gratuit o cotă din masa de prânz, o firmă care asigură servicii de curăţătorie poate oferi curăţarea gratuită a unei cantităţi de haine lunar sau semestrial etc.) ;
- servicii plătite de firmă cu ocazia deplasărilor în interes de serviciu – servicii de spălătorie pentru maşină sau haine, telefoane plătite către familie într-o anumită cotă etc.

Totodată, în cadrul programului vor fi trecute anumite petreceri, care au un scop de motivare a performanţelor, dar şi de consolidare şi îmbunătăţire a coeziunii în echipele de lucru :

- ziua companiei ;
- sărbătorile tradiţionale (Crăciun, Ziua femeii) ;
- ziua „costumaţiei speciale" (se poate stabili o zi în care toţi angajaţii se vor îmbrăca lejer ori tematic – în genul unui carnaval etc.) ;
- serbarea zilelor de naştere ale unor angajaţi cu rezultate deosebite ;
- celebrarea a 5/10 ani de muncă în firmă (organizată semestrial, anual pentru cei din perioada respectivă) ;
- serbarea unui departament cu rezultate deosebite sau care respectă nişte valori anume ;
- petreceri-surpriză pentru anumite persoane merituoase etc.

Toate aceste tehnici reprezintă aspecte pe care câteodată managementul tinde să le piardă din vedere ori să le diminueze importanţa ; aşa cum aminteam la început însă, ele reprezintă activităţi care – incluse în strategiile de motivare ale companiei – pot extinde major impactul acestora. Am văzut că asemenea acţiuni vizează atât scopuri individuale, cât mai ales scopuri de natură colectivă, de la influenţarea în direcţia unor rezultate pozitive (cum sunt acelea care urmează „teoria valului") până la optimizarea gradului şi a tipului de interacţiune între cei care lucrează împreună.

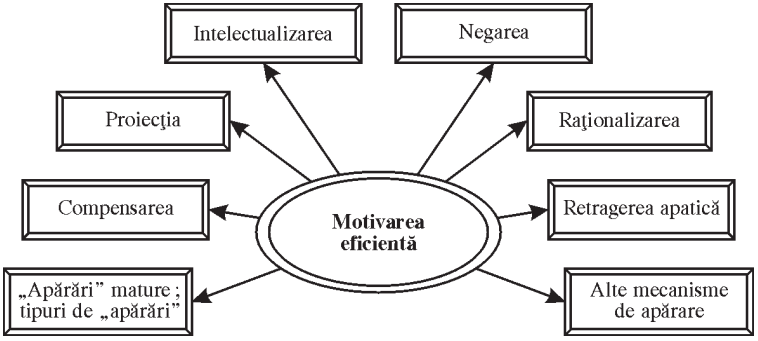
Vă propunem o listă detaliată a unor elemente motivaționale ce pot fi introduse într-o cercetare mai amănunțită a organizației în care activați profesional, cercetare asupra aspectelor existente la un anumit moment în firmă şi care pot crea motivare sau, dimpotrivă, demotivare, insatisfacții în muncă (lista nu se doreşte exhaustivă, căci se pot adăuga elemente în funcție de condițiile practice) :

- caracteristici interesante ale postului (muncă interesantă, stimulatoare);
- varietatea responsabilităților (*versus* rutină);
- complexitatea responsabilităților;
- funcționalitatea sistemului organizațional (sistemul este construit astfel încât să nu existe „timpi morți", ceea ce ar îngrădi performanța unor angajați);
- definirea posturilor (lipsa ambiguității);
- integrarea corespunzătoare în muncă prin cunoaşterea responsabilităților, ori de câte ori se recrutează cineva din

afara organizației sau trece pe un nou post diferit în interiorul ei;
- responsabilizarea angajaților (acordarea unui nivel dorit de autoritate);
- autonomia în muncă *versus* nivelul de control;
- (auto)realizarea la locul de muncă;
- instruirea continuă (la intervale de timp prestabilite sau ori de câte ori este nevoie);
- politica de comunicare, precum şi politica de rezolvare a conflictelor;
- cultura organizațională (aderarea la valorile firmei), potrivirea cu acestea;
- climatul organizațional (la nivel global, la nivel departamental, interpersonal – cu managerul direct sau cu colegii aflați pe aceeaşi treaptă ierarhică);
- corectitudinea sistemului de evaluare, politica de toleranță a greşelilor;
- sistemul de motivare salarială;
- sistemul de motivare nonsalarială;
- facilități oferite pentru desfăşurarea muncii (mediul, instrumente de lucru);
- respectul pentru angajat;
- perspectiva ulterioară oferită de post/politica de promovare;
- siguranța locului de muncă;
- satisfacția de a lucra în acea companie, pe acel post (renume al firmei, statut individual etc.).

Ce elemente ați mai adăuga? Din motive practice, este util să separați elementele pe care le doriți cercetate cu prioritate. Care sunt acestea şi de ce le-ați ales?

7 Mecanisme de apărare



De multe ori, în viaţa de zi cu zi suntem supuşi unor presiuni şi tensiuni pe care le considerăm puternice (venite atât din plan extern – mediul fizic şi social, cum ar fi interacţiunea cu ceilalţi –, cât şi din plan intern). Modul în care reacţionăm la acestea depinde de fiecare dintre noi, de tipul de personalitate, ca şi de experienţa pe care am avut-o în trecut cu astfel de situaţii. Uneori, reacţia pe care o avem îi contrariază pe cei din jur, ne pune ori îi pune într-o lumină defavorabilă, creează alte tensiuni, chiar conflicte etc. Apare astfel întrebarea : „De ce o facem ? ".

Răspunsul este complex, dar poate porni din înţelegerea motivaţiei de a reacţiona în acest mod : cu riscul de a simplifica prea mult lucrurile, putem spune că, astfel, individul „se apără" de aceste presiuni şi tensiuni pe care le resimte în mod acut.

Gândiți-vă la ultima situație în care colegii/prietenii v-au spus că modul dumneavoastră de comportament este „bizar", „conflictual" ori doar v-au subliniat că ceva „nu este în regulă" cu dumneavoastră (deşi trebuie spus că există şi mecanisme de apărare cu funcție pozitivă în relaționările cu ceilalți). Analizați cele ce urmează şi identificați cazurile în care s-a folosit un mecanism de apărare (de către dumneavoastră ori de către cineva din anturaj).

Aşa cum am subliniat mai devreme, mecanismele de apărare reprezintă modalităţi prin care individul poate face faţă tensiunilor generate de situaţiile cotidiene cu care se confruntă ; ele au drept scop mascarea ori atenuarea conflictelor sau a factorilor de stres care generează aceste tensiuni. Persoanele în cauză nu pot conştientiza existenţa acestor mecanisme de apărare decât atunci când ele sunt deja activate (oricum, conştientizarea este un fenomen ce se întâmplă destul de rar, deoarece, de multe ori, individul îşi neagă aceste mecanisme chiar şi în momentul în care îi este atrasă atenţia asupra lor). Datorită unei astfel de perspective generoase, în literatura de specialitate s-au dezvoltat multiple unghiuri de vedere asupra problematicii mecanismelor de apărare.

O contribuţie esenţială la construcţia şi înţelegerea termenului de *apărare* a fost adusă de doi mari psihanalişti – S. Freud şi A. Freud –, iar mecanismele dezvoltate în baza acestui termen în volumul *Eul şi mecanismele de apărare* (Freud, 1936) au vizat : (1) refularea ; (2) regresia ; (3) formaţiunea reacţională ; (4) izolarea ; (5) anularea retroactivă ; (6) proiecţia ; (7) introiecţia ; (8) întoarcerea către propria persoană ; (9) transformarea în contrariu ; (10) sublimarea.

Mecanismele de apărare sunt „focalizări asupra unor încercări comportamentale rigide, primitive şi inadecvate în vederea rezolvării sarcinilor egoului de adaptare a cerinţelor impulsurilor instinctuale la condiţiile realităţii pentru a obţine recompense" (Sjoback, *apud* Conte, Plutchik, 1995). Cum se recunosc mecanismele de adaptare, atunci când acestea influenţează comportamentul unei persoane ? În literatura de specialitate se evidenţiază următorii indicatori :

1. Comportamentul este rigid (persoana „nu vede" căi alternative de a se comporta).

2. Comportamentul este controlat doar în mică măsură de către persoana în cauză (ea – de cele mai multe ori – nu îşi dă seama de faptul că foloseşte un mecanism de apărare, acesta funcţionând în mod automat atunci când apare o situaţie care îl poate produce).
3. Atunci când comportamentul generat de mecanism este blocat, persoana respectivă încearcă sentimente de anxietate sau alte stări negative (astfel, mulţi părinţi ai unor copii care pun în funcţiune un mecanism sau altul consideră în mod greşit că interzicerea comportamentului va fi o soluţie în vederea eliminării practicii respective ; vedem acum că o astfel de strategie nu are prea mulţi sorţi de izbândă).

Dar trebuie să ne punem o întrebare : au aceste mecanisme o *valoare adaptativă* ? Premisa de la care plecăm este aceea că, fiind construcţii psihanalitice, trebuie să luăm în calcul viziunea acestei orientări psihologice asupra fenomenului. „Psihanaliştii presupun că «normalitatea» este o ficţiune de tip ideal şi diferenţa dintre «normal» şi «anormal» este doar o problemă de grad." (Conte, Plutchik, 1995, p. 17) Din această interpretare putem înţelege mai bine valoarea adaptativă a mecanismelor de apărare, deoarece ele, departe de a caracteriza doar stările „patologice", fac parte din viaţa curentă a fiecăruia dintre noi. De altfel, Benjamin (*apud* Conte, Plutchik, 1995, p. 61) afirmă că mecanismele de apărare „sporesc dorinţele şi diminuează frica/temerile".

Pornindu-se de la decalogul propus de A. Freud, s-au evidenţiat ulterior şi alte mecanisme individuale, mecanisme de apărare cu funcţie real adaptativă la mediul înconjurător. Astfel, *apărarea adaptativă* facilitează – cum remarcă Vaillant (*apud* Ionescu, Jacquet, Lhote, 2002, p. 27) – „homeostazia psihică, precum şi adaptarea subiectului la lumea înconjurătoare" ; cu alte cuvinte, este vorba despre păstrarea unui echilibru psihic existent la un moment dat ; se deosebesc, astfel, patru caracteristici :

1. Modul lor de funcţionare nu vizează dispariţia stărilor afective tensionale, ci prelucrarea acestora pentru „reducerea durerii" (a senzaţiei de disconfort psihic).
2. Strategia de apărare are o valoare adaptativă, deoarece este specifică, este creată pentru a se potrivi exact ca o cheie într-o yală.

3. O altă valoare adaptativă derivă din manifestarea sentimentelor, şi nu din inhibarea acestora (ca în apărările nereuşite). Vaillant (*apud* Ionescu, Jacquet, Lhote, 2002, p. 28) afirmă că „pentru a putea fi socotite adaptative, apărările trebuie să canalizeze sentimentele şi nu să le blocheze. Reprimate, sentimentele pot fi pentru un subiect care recurge în mod sistematic la formaţiunea reacţională la fel de periculoase ca o defecţiune survenită la supapa de evacuare a vaporilor la oala sub presiune pusă la foc)".
4. Apărările adaptative îl pot face pe utilizatorul lor mai plăcut, mai atrăgător pentru ceilalţi, în timp ce folosirea neadaptată îl portretizează într-o manieră neatractivă.

Valoarea adaptativă a mecanismelor de apărare poate fi gândită în special în relaţie cu ceea ce se numeşte *dezvoltarea egoului* ; astfel, s-a emis ipoteza că persoanele cu un nivel mai ridicat al egoului vor utiliza sisteme de apărare mai mature. Pentru Loevinger (*apud* Safyer şi Hauser, în Conte, Plutchik, 1995, p. 132), „dezvoltarea egoului se referă la modelul pe care îl foloseşte individul în înţelegerea experienţei interioare şi în percepţia oamenilor şi a evenimentelor". În mod curent, stadiile timpurii ale dezvoltării egoului sunt caracterizate de impulsivitate, egocentrism şi gândire stereotipă. Stadiile târzii ale dezvoltării egoului relevă apariţia capacităţii de introspecţie, creşterea nivelului de apreciere a diferenţelor individuale şi o complexitate conceptuală considerabilă.

Dar care sunt aceste apărări mature ? În literatura de specialitate s-au evidenţiat şapte categorii ale mecanismelor de apărare (*Defense Mechanism Rating Scales* – DMRS – Perry şi Kardos, în Conte şi Plutchik, 1995) : (1) *apărările acţionale*, care reprezintă o ocolire temporară a conflictului prin eliberarea sentimentelor şi a impulsurilor direct prin acţiuni impulsive, adesea asupra celorlalţi. Acestea includ conversia, agresivitatea pasivă ; (2) *apărările prin distorsiuni majore ale imaginii* presupun deformarea propriei imagini şi deformarea obiectelor pentru a putea fi conformate complet la un înţeles particular ori la o stare emoţională. Aici sunt incluse divizarea eului şi a altor imagini, precum şi identificarea de tip proiectiv ; (3) *apărările de negare* neagă experienţele subiective, afectele şi impulsurile pentru a-şi prezerva imaginea de sine. Aici includem refuzul, proiecţia şi raţionalizarea ; (4) *apărările prin distorsiuni minore* presupun distorsionarea aspectelor imaginii de sine ori a altora pentru a regulariza stima de

sine şi dispoziţia în care se află individul. Spre deosebire de punctul (2), distorsiunile nu sunt complete şi nici atât de întinse. Definitorii sunt omnipotenţa, idealizarea primitivă şi devalorizarea ; (5) *alte apărări de tip nevrotic* presupun neconştientizarea conflictului şi a factorilor de stres – reprimarea, disocierea, formaţiunea reacţională şi înlocuirea/deplasarea ; (6) *apărările obsesionale* sunt cele care neutralizează ori minimalizează afectele fără a distorsiona realitatea externă asociată : izolarea, intelectualizarea ; (7) *apărările mature*, care maximizează recompensele şi permit conştientizarea sentimentelor, a ideilor şi consecinţelor acestora, ceea ce promovează o balanţă optimă între motivele de conflict. Aici includem : anticiparea, altruismul şi sublimarea (ulterior cercetărilor lui Vaillant – cel care a propus aceste mecanisme – s-au mai adăugat afilierea, autoafirmarea şi autoobservarea). În concepţia autorilor de mai sus, toate mecanismele de apărare reprezintă forme de adaptare a individului la tensiunile generate de situaţia cotidiană, dar cele intitulate apărări mature situează individul într-o dimensiune pozitivă a acestei adaptări.

Aşa cum se observă din această clasificare, mecanismele de apărare sunt diverse şi numeroase ; din acest motiv se pot dezvolta ramificaţii de o imensă valoare pentru înţelegerea şi explicarea multor fenomene din câmpul psihologiei, inclusiv a motivaţiei ; datorită acestui ultim unghi de vedere, ne-am restrâns la douăsprezece, cele pe care le vedem ca fiind utile pentru înţelegerea motivaţiei şi pentru practica lectorului nostru.

Kellerman (*apud* Conte, Plutchik, 1995) ne oferă un tabel ilustrativ pentru înţelegerea unora dintre mecanismele de apărare. Vom prelua şi noi, pentru analiza pe care o efectuăm, patru dintre ele.

Tabelul 11.
Matrice de analiză a mecanismelor de apărare
(adaptare după Kellerman)

Mecanismul	**Caracteristici asociate**	**Nevoi sociale**	**Metoda**	**Funcţia**
Compensarea	Lăudăroşenie Fantazare Îngrijorare privind nepotrivirea	Nevoia de a fi recunoscut, admirat şi aplaudat	Exagerează aspectele pozitive ale propriei persoane	Optimizarea slăbiciunilor percepute ori înlocuirea unei pierderi

Mecanismul	Caracteristici asociate	Nevoi sociale	Metoda	Funcţia
Proiecţia	Criticism Căutarea greşelilor Învinovăţirea celorlalţi	Nevoia de a identifica imperfecţiunile celorlalţi	Acuză ori este hipercritic	Diminuarea sentimentelor de inferioritate, ruşine sau a imperfecţiunilor personale
Intelectualizarea	Obsesional Dominator Posesiv	Nevoia de a controla toate relaţionările sociale	Găseşte justificări raţionale pentru orice act	Prevenirea exprimării impulsurilor neaşteptate ori inacceptabile
Formaţiunea reacţională	Altruism Puritanism Scrupulozitate	Nevoia de a demonstra un comportament bun (ori corect)	Îşi inversează sentimentele faţă de persoana opusă	Ascunderea intereselor dezvoltate de comportamente negative

Compensarea

Reprezintă „contracararea unei slăbiciuni reale sau imaginare prin accentuarea unor trăsături dezirabile ori manifestarea unor comportamente de excelenţă în alte domenii" (Coon, 1983, p. 318) ; prin acest mecanism de apărare, „subiectul înlocuieşte un sentiment intolerabil (inferioritate, culpabilitate) prin alt sentiment (superioritate, merit…) dezvoltate de alte ocazii, inconştient provocate" (Mucchielli, 1981, p. 52). Coleman şi Glaros (1983) dau exemplul unei persoane care, fiind considerată fizic neatractivă în tinereţe, poate dezvolta un comportament compensatoriu, devenind un foarte bun vorbitor. Drept consecinţă, neatractivitatea fizică nu mai este un obstacol major pentru acceptarea socială şi succesul pe care şi le doreşte această persoană. Alte exemple apar frecvent în practică : o persoană care se simte inferioară faţă de alţii (la nivel de inteligenţă, spre exemplu) va afişa o superioritate faţă de aceştia şi îi va cataloga

drept „proşti" ; un bărbat care se simte inferior din punctul de vedere al performanţelor sexuale va compensa şi se va comporta ca un Don Juan. Un comportament de compensare care se manifestă în plan didactic este cel al unui profesor care nu reuşeşte să păstreze disciplina în clasă decât prin ameninţarea elevilor. Directorul îi atrage atenţia asupra comportamentului său nepotrivit, deoarece elevii se plâng. Profesorul va compensa, fără să îşi dea seama, atunci când, fără a renunţa la comportamentul său, va face în plus ore neplătite) de pregătire cu aceştia şi îi va duce la cofetărie pe banii lui.

Reflectați la modul în care este posibil ca persoane din jurul dumneavoastră să fi fost motivate să facă anumite lucruri (pentru care sunt poate apreciate în prezent) ca urmare a dezvoltării unui mecanism de compensare față de o caracteristică indezirabilă a propriei persoane. Încercați să descoperiți ce element a produs compensarea şi să dezvoltați strategii de motivare alternative (pentru ca persoana respectivă să facă în continuare acele lucruri în urma cărora este apreciată în cazul unui rezultat pozitiv al mecanismului de compensare).

Proiecţia

Reprezintă atribuirea inconştientă a propriilor gânduri şi sentimente unei alte persoane, făcând în acest fel ca sentimentele originare să devină uşor de acceptat (Gelder, Gath, Mayou, 1994, p. 27 ; Coon, 1983, p. 319 ; Coleman, Glaros, 1983, p. 211 etc.). În proiecţie, persoana nu realizează că anumite dorinţe îi sunt proprii şi le atribuie altor persoane ; „Te urăsc" va deveni astfel „Mă urăşti". În acest mod, ura proprie va deveni justificată în urma sentimentelor atribuite celuilalt. Exemplele de proiecţie sunt multiple : astfel, unui copil cu mai mulţi fraţi, care „dă vina" de fiecare dată (inconştient) pe unul sau altul dintre ei (el nu este niciodată vinovat), mama îi reproşează că a fost rău cu fratele său, dar copilul justifică (crezând sincer ceea ce spune) prin faptul că, dimpotrivă, fratele lui a fost rău cu el (ceea ce nu reprezintă realitatea). În psihologia conflictelor, acest mecanism

este cunoscut drept reflecţia în oglindă ; o persoană care se află în conflict cu o alta îi poate atribui acesteia antipatia şi ostilitatea proprie şi astfel acestea din urmă devin mai uşor de suportat (celălalt este intolerant şi nu vrea să rezolve conflictul, noi suntem toleranţi şi deschişi – de obicei, şi cealaltă persoană despre care noi inferăm astfel de sentimente va avea un raţionament similar).

Cum credeți că trebuie să motiveze un manager o persoană care foloseşte un mecanism de apărare de tipul proiecției? În cazul axei pozitiv-negativ în motivare, ce credeți că funcționează mai bine: recompensarea unor comportamente contrare proiecției, sancționarea comportamentelor de tip proiecție ori ambele? Credeți că o strategie de tip „oglindă" (o altă persoană decât cea pe care a proiectat subiectul nostru foloseşte deliberat proiecția în direcția acestuia, acuzându-l de consecința comportamentelor ei) ar conduce la o conştientizare a mecanismului? Ce alte strategii s-ar mai putea folosi?

Intelectualizarea

Presupune recurgerea la abstracţie şi generalizare în confruntarea cu o situaţie conflictuală care ar exercita o presiune psihologică prea mare asupra subiectului, dacă acesta ar recunoaşte că este implicat personal (Ionescu, Jacquet, Lhote, 2002, p. 207). „Intelectualizarea reprezintă separarea emoţiilor de situaţiile provocatoare de anxietate, ameninţătoare sau dureroase pentru persoană prin activităţi de vorbire şi gândire despre aceasta în termeni «formali» ori «intelectuali»." (Coon, 1983, p. 318) Bluestone şi McGahee (*apud* Coleman, Glaros, 1983, p. 217) au observat că această apărare este des folosită de prizonierii care aşteaptă momentul propriei execuţii. Astfel, aceştia se raportau la execuţie ca şi cum i s-ar fi întâmplat altcuiva, vorbind despre ea la modul abstract şi privind-o în mod impersonal, de la distanţă. Un exemplu curent din viaţa reală este acela al unui băiat care nu a ieşit în viaţa lui cu o fată şi, ca atare, „intelectualizează", povestind cu un aer doct cum sunt femeile şi cum pot fi ele cucerite.

Cunoscând adevăratele motive ale unei persoane care foloseşte un mecanism de apărare de tip intelectualizare, identificați modul potrivit de raportare la aceasta din trei perspective:

a) a managerului direct;
b) a colegului de departament;
c) a subordonatului direct.

Formaţiunea reacţională

Presupune că dorinţele reprimate sunt înlocuite cu perspectiva diametral opusă (Gleitman, 1981, p. 466). O tânără geloasă pe sora ei şi pedepsită de părinţi pentru comportamentul său duşmănos poate să-şi întoarcă sentimentele într-o poziţie opusă. Acum, ea se poartă faţă de sora ei cu o „dragoste" exagerată şi tandreţe, ceea ce reprezintă un zid de apărare faţă de dorinţele agresive pe care nu şi le poate accepta. Dar ostilitatea reprimată se mai poate (uneori) observa în spatele acestei iubiri exterioare; dragostea ei este înăbuşitoare şi, probabil, sora sa o va găsi de-a dreptul sufocantă. La rândul său, Carlson (1993, p. 482) ne aduce în atenţie un exemplu des folosit al modului în care acţionează formaţiunea reacţională: o persoană fascinată de revistele pornografice, dar care – pe plan interior – nu îşi poate accepta şi permite această atracţie. Consecinţa? Persoana în cauză devine un militant înverşunat împotriva pornografiei. Astfel, ea va putea studia materialele pornografice pentru a stabili cât de dăunătoare sunt (educaţiei copiilor, spre exemplu) şi în acest mod, fără să aibă sentimentul de vină, poate să-şi satisfacă impulsul iniţial. Acest exemplu este foarte interesant, deoarece ne oferă o viziune complexă asupra motivaţiei; într-adevăr, observaţi în jurul dumneavoastră o persoană ce militează pentru ceva anume şi pe care aţi considerat-o mereu fidelă cauzei respective. Dar dacă întregul său comportament, supus unui mecanism de apărare de tipul formaţiunii reacţionale, este motivat de opusul obiectivelor pe care le susţine manifest? Desigur că o astfel de situaţie nu operează de fiecare dată, dar ne oferă o posibilă explicaţie în unele cazuri.

Să luăm cazul unui părinte care se apără de trăiri neconştientizate definite de resentimente la adresa unui copil nedorit reacționând cu o afecțiune plină de solicitudine față de acesta. Cum l-ați putea face să conştientizeze aceste resentimente ca fiind adevăratele motive care îi dictează comportamentul şi să-l ajutați să-şi construiască o motivație reală în jurul instinctului de părinte?

Negarea/Refuzul

Reprezintă unul dintre cele mai primitive mecanisme de apărare; înseamnă „protejarea propriei persoane de o realitate neplăcută prin refuzul de a accepta perceperea acesteia" (Coon, 1983, p. 318). Refuzul este consemnat în momentul apariţiei bruşte a unor experienţe amenințătoare pentru subiect şi e exprimat foarte simplu: cineva căruia i se spune că va muri peste o lună va avea o reacţie de genul „sigur medicul se înşală" ori, pur şi simplu, „nu pot să cred". Un alt exemplu, prezentat în literatura de specialitate, este însă şi mai edificator: (uneori) cineva pe care soţul/soţia o/îl înşală este ultima persoană care va accepta acest lucru (chiar dacă semnele adulterului sunt clare şi cei din jur o atenţionează, persoana în cauză va refuza mult timp să perceapă realitatea).

Analizați situația unei persoane ce a „lucrat o viață" într-un loc de muncă şi în momentul în care află că a fost concediată neagă această realitate. Cunoscând acum mecanismul motivelor care o fac să acționeze în acest sens (în lipsa unei astfel de explicații, comportamentul ar părea foarte bizar), reflectați la modul în care ați putea explica managerilor respectivului angajat reacția acestuia (gândiți-vă că dacă în acest caz este posibil să nu mai aibă de-a face niciodată cu acel om, în cazuri mai puțin radicale – dar nu mai puțin dramatice –, înțelegerea comportamentului respectiv este esențială pentru păstrarea unor relații bune de muncă).

Deplasarea/Înlocuirea

Presupune procesul inconştient de transferare a emoţiei de la obiectul (sau situaţia) de care este într-adevăr legată către un altul care va pricinui mai puţină suferinţă (Gelder, Gath, Mayou, 1994, p. 27). Luthans (1985) se referă la acest mecanism din perspectiva unei situaţii conflictuale şi se focalizează pe redirecţionarea emoţiilor înăbuşite spre persoane, idei sau obiecte, altele decât cele ce constituie subiectul surselor iniţiale de conflict ; această situaţie este frecventă în şcoală, când un elev care se află într-o dispoziţie conflictuală cu un membru al grupului va extrapola această dispoziţie asupra altor membri cu care nu se află în contradicţie ; un alt exemplu este frecvent în experienţa noastră de zi cu zi : tocmai v-a criticat managerul şi nu aţi putut să-i replicaţi nimic de frica unor repercusiuni ulterioare ; vă întoarceţi acasă, iar partenerul de viaţă va deveni „obiectul" furiei dumneavoastră la cea mai mică greşeală (de multe ori, acesta are reacţii de genul „dar ce-am făcut ? ", pentru că reacţia dumneavoastră este exagerată ; în fond, aţi deplasat furia de pe o persoană – managerul – pe alta – partenerul de viaţă).

Ann Landers (*apud* Berkowitz, 1990) relatează o corespondenţă ce poate fi interpretată sub forma unei glume, dar reprezintă un excelent exemplu de înlocuire :

> *„Dragă Ann : Am fost şocată de sfatul pe care l-ai dat mamei unui copil de trei ani care are un temperament dificil. Ai sugerat ca respectivul copil să fie învăţat să lovească mobila şi «să scoată furia afară din el». [...] Fratele meu mai tânăr folosea această «metodă» (să lovească mobila) atunci când se enerva. [...] Acum, are 32 de ani şi încă loveşte mobila – ce a mai rămas din ea… de asemenea, îşi loveşte soţia, pisica, copiii şi orice altceva îi iese în cale. În octombrie trecut şi-a aruncat televizorul afară pe geam când echipa favorită a pierdut partida (apropo, geamul era închis la acel moment)".*

În răspunsul dat, terapeutul îşi justifică sfatul prin faptul că cerea redirecţionarea furiei de pe oameni pe obiecte. Totuşi, acest proces nu rezolvă întotdeauna problema, ci nu face altceva decât să ofere o soluţie iluzorie, în unele cazuri.

Acest mecanism de apărare este des folosit, la nivel inconştient, de fiecare dintre noi atunci când este parte a unui conflict. De aceea, vă propunem o strategie de conştientizare, în sensul că, atunci când dezvoltați o stare conflictuală într-un mediu (după ce în prealabil ați avut un alt conflict insuficient „consumat" în alt mediu sau cu o altă persoană), să încercați să vă detaşați câteva momente şi să verificați dacă nu cumva sunteți în mijlocul unei înlocuiri, persoana cu care vă certați în acel moment „beneficiind" de tensiunea acumulată în precedentul conflict.

Raţionalizarea

Priveşte furnizarea inconştientă a unei explicaţii false, dar acceptabile pentru un comportament ce are alte origini, mai greu de acceptat (Gelder, Gath, Mayou, 1994). Coon exprimă foarte direct aceasta : „Atunci când explicaţiile oferite sunt rezonabile, raţionale şi convingătoare, dar false spunem că această persoană raţionalizează" (Coon, 1983, p. 319). De asemenea, raţionalizarea reprezintă justificarea unui comportament indezirabil sau inconsistent, a unor credinţe, poziţii şi motivaţii prin asigurarea de explicaţii acceptabile pentru ele (Luthans, 1985) ; raţionalizarea este, de obicei, un dialog cu propria persoană, dar nu de puţine ori aceste justificări sunt „oferite" şi celorlalţi de către persoana ce raţionalizează pentru a arăta justeţea unui răspuns comportamental greşit. Coleman şi Glaros (1983) observă că, dacă, spre exemplu, dorim mai mult să mergem la un film decât să stăm şi să învăţăm pentru un examen important, putem găsi multe justificări ale comportamentului greşit : nu trăim decât o dată sau că după acest moment de relaxare vom gândi mult mai clar. A. Cardon (2002) identifică chiar în spatele raţionalizării o strategie de manipulare : logica ar fi că, dacă se oferă un motiv pentru un comportament indezirabil, acesta poate fi privit şi dintr-o perspectivă pozitivă ; autorul citat a exemplificat o astfel de strategie, ce a devenit în timp parte din cultura unei organizaţii pe care a studiat-o. Raţionalizarea se petrecea aici sub forma unui joc de

manipulare (Cardon l-a intitulat „retroproiectorul") ce presupunea explicarea în timpul şedinţelor, prin intermediul unui retroproiector, a cauzelor greşelilor comise ; se pierdea astfel foarte mult timp şi energie în găsirea unor motivaţii care să diminueze efectul erorilor, situaţie ce conducea firesc la alocarea de foarte puţin timp sau deloc îndreptării lucrurilor care nu funcţionau.

Tot o raţionalizare găsim şi la părintele crud care, atunci când îşi bate copilul, va spune că acest comportament este „pentru binele copilului", deoarece astfel se va căli şi va face faţă mai uşor realităţii.

Nu de puţine ori, persoana care foloseşte acest mecanism de apărare pare „prinsă" într-un set de raţionalizări. Întrebat de ce nu a făcut referatul, un student a spus următoarele : „Am vrut să aleg tema pentru referat, dar cred că un coleg mi-a luat lista, deoarece nu am găsit-o când am ajuns acasă. A doua zi am împrumutat o listă de la cineva, dar nu m-am regăsit în nici una dintre teme ; totuşi, după o zi de gîndire, deoarece referatul era obligatoriu, mi-am ales una, dar la bibliotecă toate cărţile consultate nu mi s-au părut relevante pentru tema aleasă etc.". Pentru Coon (1983) ori Coleman şi Glaros (1983), două modalităţi de raţionalizare sunt mai des întâlnite : *strugurii acri* şi *lămâile dulci*. Un proverb spune că strugurii la care nu ajungi sunt acri. Similar, o persoană care foloseşte această formă de raţionalizare face obiectivele pe care nu le poate atinge să pară mai puţin plăcute. Dacă nu aţi fost invitaţi la o reuniune, veţi folosi probabil explicaţii de tipul : „M-ar fi plictisit oricum. Nu am pierdut nimic". O altă strategie de raţionalizare este a *lămâilor dulci*, de fapt, inversul strugurilor acri. De data aceasta ne vom autoconvinge că o situaţie neplăcută este în fapt… plăcută. Dacă trebuie să mergeţi la o petrecere la care ştiţi că nu o să vă simţiţi bine, probabil că veţi folosi explicaţii de tipul : „Nu se ştie niciodată pe cine poţi întâlni" ori „Este mai bine să mergi la o petrecere nedistractivă decât să nu mergi la nici o petrecere".

Nu vi s-a întâmplat, când jucaţi un sport (spre exemplu, un meci de fotbal), ca un coechipier care tocmai a ratat un şut la poartă să le explice tuturor că „era cu soarele în ochi", deşi nu aceasta era cauza ratării respective? Acesta este un

exemplu de raționalizare. Pornind de aici şi pe baza celor scrise mai sus, faceți o listă cu cele mai frecvente raționalizări la care apelează colegii dumneavoastră de serviciu şi observați impactul acestora asupra vieții dumneavoastră şi a celei organizaționale.

Refugiul în reverie/Fantazarea

Se manifestă prin forme ale activităţii imaginative, furnizând o cale de evadare din realitate şi oferind satisfacţie persoanei (Luthans, 1985, pp. 387-390); acest fapt nu numai că nu oferă o rezolvare a conflictului, dar îngreunează posibilităţile de apariţie a soluţiei prin introducerea unui plan secund în care conflictul este rezolvat aşa cum doreşte doar una dintre părţi. Fantazarea se poate face în două direcţii – „eroul cuceritor" şi „eroul suferind" (Coleman, Glaros, 1983). În primul caz, persoana se poate vedea pe ea însăşi ca un mare atlet, un soldat vestit, o persoană foarte bogată etc., în orice caz, o persoană care face un lucru măreţ şi pentru aceasta câştigă admiraţia şi respectul tuturor. În „eroul suferind", se imaginează ca suferind de un handicap îngrozitor; restul lumii, aflând despre dificultăţile pe care le întâmpină, o înconjoară cu respectul datorat cuiva ce înfruntă cu curaj o asemenea soartă.

Un exemplu de fantazare întâlnit frecvent este cel al unui elev bătut în fiecare zi la şcoală de către un elev mai mare. Subiectul nostru se refugiază în reverie, închipuindu-şi că este puternic şi îl bate pe elevul mai mare. Concluzia acestui exemplu? A doua zi, la şcoală, elevul mai mare îl va bate din nou!

În capitolul 8 vom observa că o formă de fantazare (definită de fanteziile diurne) este benefică pentru automotivarea persoanei respective. Prin prisma unei astfel de realități, consiliați o persoană care foloseşte fantazarea ca mecanism de apărare prin solicitarea de direcționare a procesului spre obiective de viitor, pe succese viitoare (îndepărtate, dar posibile).

Retragerea apatică

Defineşte o detaşare cu rol de protecţie, compusă din indiferenţă afectivă, din autorestricţie în relaţiile sociale şi activităţile exterioare şi prin supunere pasivă în faţa evenimentelor ; astfel, acest mecanism permite unei persoane să suporte o situaţie foarte dificilă (Ionescu, Jacquet, Lhote, 2002 p. 282). Un exemplu poate fi edificator : într-o ceartă, una dintre părţi, considerând că nu poate „susţine" conflictul mai departe, se retrage în sine, fără să mai acţioneze ; persoana acceptă concluziile celeilalte chiar dacă nu este de acord cu ele, prin detaşare şi indiferenţă afectivă preferând să renunţe decât să susţină în continuare conflictul (închisă în sine, „lasă lucrurile să se întâmple").

Fixaţia

Se caracterizează prin menţinerea unei reacţii persistente neadaptate, chiar dacă toţi parametrii arată că acel comportament nu este un răspuns adecvat la problemă (Luthans, 1985, pp. 387-390) ; când i se reproşează un anumit lucru, persoana respectivă nu neagă problema, dar se exprimă în genul : „Asta e ! ". Cardon (2002) intitulează fixaţia (atunci când aceasta apare sub forma unui joc de manipulare) „piciorul de lemn" ; acesta porneşte de la ideea că deşi eşti implicat în propria nereuşită, nu poţi face nimic – nu poţi să-i ceri cuiva care are picior de lemn să danseze bine ! Tipul de motivaţii evidenţiate de persoanele care se află într-o astfel de situaţie îmbracă forma unor expresii de genul : „Este prea târziu, nu mai pot să fac nimic".

Analizați modalitățile de dezvoltare a unui proces de automotivare la o persoană care manifestă un mecanism de apărare de tipul retragerii apatice ori al fixației. Ponderați cunoaşterea fenomenului cu informațiile oferite de învățarea neajutorării (vezi capitolul 8).

A face pe bufonul (a lua în derâdere)

Reprezintă o utilizare excesivă sau frecventă a unor cuvinte de duh în vederea reducerii anxietăţii, care este rezultatul unor situaţii stresante sau al unor gânduri şi afecte perturbatoare (Valenstein, *apud* Ionescu, Jacquet, Lhote, 2002, p. 49). Acest mecanism de apărare poate conduce la evidenţierea unui adevărat rol pe care şi-l asumă individul. Astfel, aşa cum se remarcă în modelul lui Fritz Redl şi William W. Wattenberg (*apud* Charles, 1992), în clasa de elevi există persoane care îndeplinesc rolul de clovni. Aceşti indivizi sunt în poziţia de a distra/amuza întregul grup. După cum observă cei doi autori, nu de puţine ori elevii îşi asumă acest rol din necesitatea mascării sentimentelor de inferioritate, gândindu-se că este mai bine să glumească pe seama propriei persoane înainte ca alţii să aibă şansa să o facă. De altfel, un asemenea mecanism de adaptare – privit din perspectiva grupului – poate avea şi un rol pozitiv în momentele de tensiune, în care elevii sunt frustraţi şi anxioşi (cum ar fi înaintea unui examen). Kenneth Benne şi Paul Sheats sugerează, la rândul lor (vezi şi DeVito, 1988 ; Hybels, Weaver, 1989 ; Gamble, Gamble, 1993), un rol intitulat *glumeţul*.

Aţi avut vreodată un coleg (de şcoală, de muncă) ce reprezenta o „sursă" inepuizabilă şi excesivă de umor pentru grup? Vă puteţi gândi acum dacă nu cumva ceea ce îl motiva să se comporte astfel nu era un mecanism de apărare. Ce credeţi că se afla, de fapt, în spatele acestui comportament?

Controlul

Defineşte încercarea de a gestiona şi/sau dirija în mod exagerat evenimentele şi obiectele mediului înconjurător pentru a reduce anxietatea şi a rezolva conflictele interne. Acest control se poate exercita prin diverse strategii, precum intervenţia prin sugestii, sabotajul, seducţia, complezenţa excesivă etc. Un alt mecanism care

se află în aceeaşi arie este intitulat *controlul prin gândire* ; acesta se manifestă prin utilizarea într-o manieră constrângătoare a procesului de gândire drept apărare împotriva anxietăţii crescânde. Mecanismul se caracterizează printr-o nevoie de a cunoaşte toate detaliile într-un mod pe cât posibil complet. Conţinutul situaţiei ce provoacă spaima nu este vizat, dar subiectul încearcă, printr-un proces îndelungat de familiarizare ce permite anticiparea pericolului, să se pregătească şi să-şi diminueze astfel anxietatea (Valenstein, *apud* Ionescu, Jacquet, Lhote, 2002, p. 47).

Să luăm cazul unei persoane cu funcţie de răspundere care se plânge în permanenţă că nu are timp să rezolve tot ceea ce ar trebui să facă, în schimb refuză – cu încăpăţânare – să delege măcar o mică parte din responsabilităţi persoanelor din subordinea sa, chiar dacă acestea au demonstrat, de-a lungul timpului, că ar putea să rezolve acele responsabilităţi care li s-ar fi încredinţat. Astfel, managerul este prins într-o capcană, deoarece, încercând să „controleze tot", poate pierde, în fapt, controlul asupra situaţiei.

Pe baza exemplului de mai sus, cu ce argumente ați convinge persoana respectivă că excesul de control (dezvoltat ca mecanism de apărare) conduce, în fapt, la pierderea controlului şi la accentuarea mecanismului (fiind astfel un cerc vicios)? Adunați toate aceste argumente în perimetrul unei strategii de motivare: cum ar arăta aceasta?

*

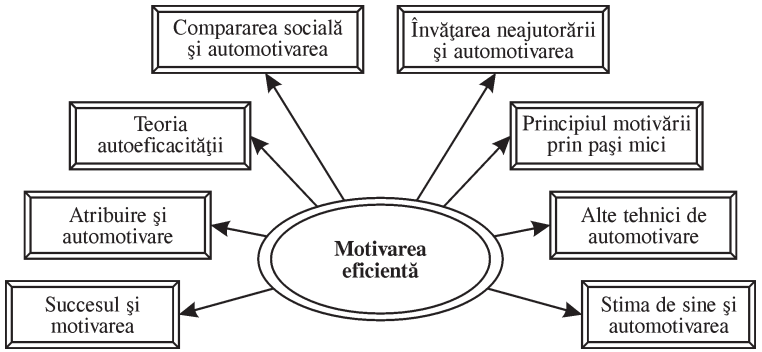
Pentru a explora relaţiile dintre folosirea mecanismelor de apărare şi abordarea cognitivă, Cramer (*apud* Safyer, Hauser, în Conte, Plutchik, 1995) a folosit un test proiectiv derivat din TAT (*Thematic Apperception Test*) ; autoarea a dorit să-şi verifice ipoteza după care abilitatea copiilor de a explica motivaţia din spatele strategiilor de apărare utilizate de personajele din povestirile propuse poate prezice vârsta la care mecanismul de apărare apare şi este predominant. Refuzul (cea mai puţin sofisticată apărare ce implică negarea stimulilor care trezesc frica) este mai frecvent utilizat în copilăria timpurie şi descreşte după aceea. Pe parcursul adolescenţei este predominantă proiecţia (o apărare mai complexă ce necesită abilităţi de diferenţiere între stimulii interni şi cei externi). Cea mai complexă

apărare din punct de vedere cognitiv – în opinia autoarei –, identificarea (care pretinde abilitatea de a forma reprezentări mentale interne), creşte în frecvenţă în anii adolescenţei.

A devenit evident, credem, faptul că mecanismele de apărare fac parte din viaţa noastră de zi cu zi (fie că le observăm la cei cu care intrăm în contact, fie că le folosim chiar noi) ; într-adevăr, nivelul la care apar este unul parţial şi uneori tranzitoriu în evoluţia individului, dar resorturile motivaţiei umane se regăsesc de multe ori şi într-o astfel de perspectivă. Pornind de aici, rămân în discuţie şi – de ce nu ? – în construcţie, prin prisma celorlalte capitole ale cărţii, strategiile pe care le putem dezvolta pentru a creşte valoarea adaptativă şi substanţa pozitivă a unor astfel de mecanisme ; aşa cum v-am avertizat în deschiderea acestui capitol, lista oferită de noi nu intenţionează să fie exhaustivă, criteriul de selecţie cu care am operat fiind acela al incidenţei acestora în viaţa de zi cu zi a fiecăruia dintre noi.

Identificați singur mecanismele de apărare pe care le deținеți (deşi, prin natura lor nu sunt uşor de recunoscut). Cereți apoi unui coleg (pentru o privire obiectivă asupra fenomenului) să vă descrie – cu sinceritate – toate aspectele pozitive şi negative implicate de mecanismele de apărare folosite de dumneavoastră. În pasul al treilea porniți o acțiune de automotivare vizând diminuarea elementelor negative şi păstrarea valorii adaptative a mecanismelor proprii prin potențarea aspectelor pozitive. Chiar dacă acest lucru nu se va întâmpla imediat – sunt necesare o practică îndelungată şi, mai mult decât atât, o implicare permanentă –, faptul că ați inițiat un astfel de proces va conduce la obținerea unor relaționări mai bune cu ceilalți, la valorificarea unor oportunități care vă „scăpau” în trecut etc.

8 Automotivarea. Câteva elemente de gândire pozitivă



Probabil că într-o zi v-aţi propus să faceţi un lucru pe care doreaţi să-l realizaţi de mult timp (spre exemplu, să vă lăsaţi de fumat). Deşi mai existaseră încercări de acest tip în experienţa dumneavoastră anterioară, doar în acea zi aţi şi reuşit ceea ce v-aţi propus.

V-aţi pus vreodată întrebarea, după ce de mai multe ori nu aţi făcut altceva decât să eşuaţi în realizarea respectivei probleme, de ce la un moment dat aţi reuşit? De ce atunci, şi nu în orice alt moment al existenţei dumneavoastră?

Cea mai probabilă explicaţie este oferită de practica automotivării. Mai precis, v-aţi identificat resorturile lăuntrice ce puteau declanşa o activitate care să vă conducă la succes. Practica automotivării este similară practicii motivării, doar că, de această dată, acţiunea nu mai este îndreptată de la o persoană asupra alteia, ci este direcţionată asupra propriului eu.

Reflectați câteva minute asupra următoarelor întrebări: care sunt modalitățile prin care depăşiți o problemă în viață? Cum faceți față eşecului sau succesului? Cum identificați resursele necesare pentru a urmări un obiectiv de lungă durată? Cum reuşiți să vă schimbați un comportament? În sfârşit, de ce unii oameni pot să realizeze anumite lucruri pe care alții (înzestrați de la natură cu aceleaşi aptitudini) nu le pot realiza? Răspunsurile pot să evidențieze o serie întreagă de cauze. Unul dintre factorii (nu singurul, dar cu certitudine unul dintre cei mai importanți) care poate să contribuie la furnizarea acestor răspunsuri este automotivarea. Deoarece toate întrebările de mai sus (şi multe altele care nu au fost cuprinse aici) au o importanță specială în viața fiecăruia dintre noi, să vedem ce înseamnă automotivarea.

În capitolul rezervat definirilor v-am oferit multiple perspective asupra motivaţiei. Într-o completare a acestor perspective, Bolles defineşte motivaţia într-un mod foarte simplu : aceasta devine „un mecanism de selecţie a răspunsurilor” (*apud* Connell, 1989, p. 170). Autorul a observat că oamenii sunt întotdeauna activi, *întotdeauna fac ceva* – chiar dacă acest ceva înseamnă de fapt a visa cu ochii deschişi sau, pur şi simplu, a se uita la televizor. Practic, suntem întotdeauna stimulaţi (la nivel comportamental), atât de lumea din jurul nostru, cât şi de gândurile şi nevoile interne (pentru Bolles, noi dovedim un „comportament” în cel puţin una dintre situaţiile următoare : (1) răspundem unor stimuli externi ; sau (2) în momentul în care dezvoltăm noi înşine un curs al acţiunii). Atunci, se pune întrebarea : ce ne motivează ? Bolles afirmă că *ne automotivăm*. În acest caz, multe dintre manierele noastre de a oferi un răspuns la o situaţie pot fi predictibile (însă doar în situaţia în care ne cunoaştem bine propria persoană, experienţa pe care am avut-o în trecut şi tipul de mediu în care acţionăm acum etc.). Vom analiza în continuare modul în care putem face acest lucru, pornind de la cauzele procesului de automotivare şi concentrându-ne apoi asupra tehnicilor prin care putem să ne automotivăm.

Cauze ale automotivării

Un automotivator puternic este *succesul*. Astfel, dacă o persoană observă că are succes aplicând o strategie sau alta de viaţă, ea va tinde să folosească şi în continuare tipul respectiv de strategie ; mai mult decât atât, se observă faptul că, într-o dezbatere, cei care „câştigă" tind să îşi schimbe atitudinile în direcţia punctului de vedere pe care l-au apărat ; la polul opus, cei care „pierd" tind la rândul lor să-şi schimbe atitudinile, dar de data aceasta schimbarea se face în direcţie opusă celei care a constituit aria proprie de argumentare în dezbatere. Hildum şi Brown (*apud* Petty, Cacioppo, 1996) au iniţiat un experiment ale cărui concluzii tind să confirme o asemenea afirmaţie ; astfel, ei au telefonat studenţilor de la Universitatea Harvard, cerându-le să-şi exprime atitudinea în raport cu sistemul educaţional al respectivei instituţii de învăţământ. La jumătate dintre studenţi, experimentatorul spunea „bine" sau „mm-hmmm" ori de câte ori ei apreciau pozitiv sistemul educaţional respectiv. Pentru cealaltă jumătate dintre studenţi, experimentatorul făcea aceleaşi comentarii ori de câte ori criticau sistemul educaţional al universităţii. Cei doi autori au observat că studenţii din prima categorie au făcut mai multe comentarii pozitive decât cei din cea de-a doua. Prin urmare, putem observa că influenţa externă poate fi un indicator substanţial pentru dezvoltarea *atitudinii de automotivare*.

Fenomenul devine şi mai puternic atunci când nu putem face apel la o bază obiectivă (fizică) pentru a determina în ce măsură avem sau nu dreptate într-o anumită privinţă şi depindem de alte persoane pentru a ne verifica opiniile. Festinger remarca faptul că „acolo unde dependenţa faţă de realitatea fizică este scăzută, dependenţa faţă de realitatea socială este, în schimb, ridicată" (*apud* Doise, Deschamps, Mugny, 1996, p. 149). Să luăm un singur exemplu : de pildă, când comunicăm unei persoane că ar fi mai profitabil pentru firma pe care o conduce să introducă într-un mesaj publicitar un actor celebru, în loc să utilizeze un muzician cunoscut, această informaţie nu poate fi testată direct de persoana respectivă decât în cazul în care ne urmează sfatul ; deci gradul de dependenţă informaţională va creşte.

Un ansamblu de cercetări realizate de Monteil (*apud* Doise, Deschamps, Mugny, 1996) a evidenţiat efectul atribuirii unui statut şcolar (de reuşită sau de eşec), diferit de experienţa din trecut a subiecţilor experimentului. Participanţii erau elevi „buni", cu rezultate deosebite. Înainte de experimentul propriu-zis, aceştia au avut de realizat o sarcină: aparent pe baza performanţei înregistrate, ei erau plasaţi *public* în situaţie de reuşită ori de eşec (în realitate, „reuşita" ori „eşecul" erau repartizate la întâmplare de experimentator, fără o legătură directă cu ceea ce elevii realizaseră de fapt). S-a observat că subiecţii plasaţi în situaţie de eşec eşuează în condiţie de vizibilitate socială, dar reuşesc în condiţii de anonimat. Invers, elevii cărora li s-a spus că au reuşit vădesc o tendinţă spre eşec în situaţia de anonimat (deoarece aceasta devine demotivatoare pentru ei) şi continuă să reuşească în situaţia de vizibilitate. Monteil a concluzionat că, în situaţia de vizibilitate socială, performanţele sunt conforme sancţiunilor atribuite (elevii cărora li se atribuie o reuşită reuşesc, cei cărora li se atribuie un eşec eşuează). Observăm că efectul cumulat al aprecierii pe care o primim din partea celorlalţi referitor la propria activitate, precum şi condiţia de vizibilitate (rezultatul obţinut este cunoscut de alte persoane) conduc la implicaţii asupra automotivării.

Pe de altă parte, se cuvine să subliniem că nu doar influenţele externe modelează modul în care ne motivăm, ci şi propriul fel de a vedea lucrurile are acelaşi efect (în fapt, este o acţiune aflată în echilibru, în sensul că acţiunea exterioară şi percepţia proprie se află pe două talere ale balanţei care reprezintă automotivarea). Vă aduceţi aminte că, atunci când am discutat despre *atribuire* (capitolul 5), am remarcat că oamenii fac două tipuri opuse de atribuiri: interne (raportabile la propriul comportament, în care suntem responsabili de ceea ce ni se întâmplă) şi externe (în care de situaţiile de succes ori de eşec sunt responsabilizaţi factori exteriori individului, aparţinând mediului). Spre exemplu, Weiner (*apud* Doise, Deschamps, Mugny, 1999) face o diferenţiere între situaţia în care ne atribuim succesul ori eşecul unor cauze interne (capacităţile şi competenţa de care dăm dovadă) şi situaţia în care acestea sunt puse pe seama unor factori externi (precum şansa ori hazardul).

Reluăm acest aspect (chiar în capitolul respectiv anticipam faptul că are o importanţă în studiul automotivării), punându-l în relaţie cu

alte două aspecte : fenomenul de heteroatribuire (prin care încercăm explicarea comportamentelor celorlalţi) şi cel de autoatribuire (prin care intenţionăm să ne explicăm propriul comportament). S-a observat că, de obicei, în cazul unui eşec, atunci când încercăm să judecăm comportamentul celuilalt, tindem să folosim mai degrabă atribuiri interne (o altă persoană, spre exemplu colegul nostru ori vecinul de bloc, este responsabilă, prin modul său de a gândi şi de a acţiona, cu privire la ceea ce i se întâmplă), pe când în încercarea de a ne explica propriul comportament folosim adeseori atribuirile externe (nu este vina noastră că am picat la un examen important, timpul pentru învăţare a fost prea scurt, profesorul prea exigent, nu am avut un loc liniştit unde să învăţăm, ne-au lipsit cursuri şi nu am avut de unde să le luăm etc.).

Încercați să reeditați acest experiment simplu (cel aparținând lui Hildum şi Brown) asupra persoanelor cu care intrați în contact. Veți observa astfel că influența externă are un rol semnificativ în modul în care ne putem automotiva, iar tipul dumneavoastră de reacție le va influența acestora alegerile făcute. Pe de altă parte, investigați şi celălalt pol al fenomenului (intervievați-vă prietenii asupra succeselor şi eşecurilor pe care le-au avut şi cereți-le să le explice – veți vedea cum heteroatribuirile şi autoatribuirile intră imediat în acțiune). Încercați apoi să alcătuiți un program de automotivare în ceea ce vă priveşte, punând în balanță avantajele oferite de ambele forțe descrise mai devreme.

Un exemplu curent al fenomenului identificat mai sus este reprezentat de *teoria autoeficacităţii*. Sanna (*apud* Baron, Kerr, 2003) a pornit de la ideea că facilitarea socială depinde de modul în care persoana se aşteaptă să primească evaluări pozitive ori negative în urma îndeplinirii sarcinii. Astfel, evaluările pozitive depind de două elemente : o autoeficacitate înaltă (definită de un sentiment al încrederii şi stăpânirii arealului în care trebuie rezolvată sarcina) şi o aşteptare înaltă a obţinerii rezultatului (credinţa că performanţa va fi evaluată pozitiv de alte persoane). Sanna a evidenţiat că, pentru îndeplinirea unei sarcini simple, celui care trebuie să o realizeze îi

este uşor să anticipeze succesul ; ca o rezultantă a acestuia, el va dezvolta aşteptări referitoare la comportamentul pozitiv al altora faţă de rezultatul obţinut. Aceste aşteptări ale „recompenselor" sociale sunt elemente de bază pentru motivaţia persoanei în direcţia altor rezultate asemănătoare, ducând la creşterea performanţei. Prin contrast, o sarcină dificilă presupune un control limitat al persoanei asupra siguranţei ca aceasta să fie realizată cu succes, fapt care creşte posibilitatea unor evaluări negative din partea celorlalţi.

Corelând teoria autoeficacității cu informațiile pe care le avem referitor la teoria stimulării (vezi capitolul 3), deoarece oamenii sunt stimulați în grade diferite, o sarcină prea simplă putând să-i demotiveze (cu toate că succesul îndeplinirii acesteia este asigurat), încercați să stabiliți anumite niveluri optime ale sarcinilor (care să dezvolte automotivarea la colegii dumneavoastră de serviciu).

Am evidenţiat mai devreme importanţa succesului în automotivare. Se cuvine să remarcăm o altă arie de acţiune a acestuia : astfel, succesul poate reprezenta un indicator al unei *stime de sine* mai puternice ori, dimpotrivă, mai scăzute. Stima de sine poate fi definită drept „sentimentul propriei valori" (Coleman, Glaros, 1983, p. 71). Astfel, confirmarea externă (laude, premii, importanţa efectivă a lucrului bine realizat etc.) oferă persoanei respective credinţa că ceea ce face este bine şi că poate să continue (sau că poate mai mult). Conjugând şi anumite elemente din teoria comparării sociale (vezi capitolul 3), îl vom prelua pe McGuire (*apud* Petty, Cacioppo, 1996), care a pus în evidenţă relaţia dintre stima de sine şi schimbarea atitudinală ; persoanele cu o stimă de sine mai scăzută au mai puţină încredere în ele, se consideră mai puţin capabile şi au, în genere, o stare mai puţin bună decât cei cu o înaltă stimă de sine. Astfel, oamenii cu o stimă de sine scăzută sunt mai deschişi la diferite influenţe venite din exterior ; pe de altă parte, stima de sine poate fi susţinută şi de un interes mai mare pentru evenimentele ce se petrec în afara sinelui, ceea ce trimite la ideea că persoanele cu o stimă de sine mai redusă tind să fie mai puţin implicate şi deschise spre învăţare. De altfel, stima de sine se află într-o legătură strânsă

cu sentimentul adecvării şi al competenţei : este greu să menţii un nivel înalt de stimă de sine dacă te simţi incompetent şi inadecvat.

Concluzia pe care o putem desprinde din aceste rânduri este că, dacă persoanele cu o stimă de sine mai scăzută sunt mai puţin implicate şi mai puţin deschise spre învăţare, acest lucru poate să conducă spre şi mai puţine succese şi recompense sociale (este un fel de teorie a bulgărului de zăpadă, deoarece, astfel, stima de sine va scădea şi mai mult, aducând tot mai puţină implicare şi deschidere spre nou etc.).

Identificați nivelul stimei de sine pe care-l posedați în acest moment (raportându-vă la colegii şi prietenii dumneavoastră). Comparativ cu aceştia, cât de „capabil de succes" sunteți? Cei pe care îi puteți caracteriza ca având o stimă de sine mai ridicată decât a dumneavoastră înregistrează şi mai multe succese în activitate? Dar cei cu o stimă de sine mai scăzută? Încercați să nuanțați autocaracterizarea (precum şi chestionarea respectivilor colegi/prieteni) prin câteva întrebări de tipul:

– Pe o scală de la 1 la 10, unde ai situa încrederea pe care o ai în forțele proprii?
– Ce îți place la tine? Ce nu îți place? Cantitativ, sunt mai multe lucrurile care îți plac sau cele care nu îți plac? Calitativ, sunt mai importante lucrurile care îți plac sau cele care nu îți plac?
– Atunci când ai de-a face cu o sarcină provocativă (dificilă, a cărei rezolvare nu este sigură/previzibilă), consideri de la început că vei avea succes? etc.

O perspectivă similară este demonstrată prin *teoria evaluării reflectate*. Aceasta afirmă că reacţiile şi evaluările făcute de ceilalţi în legătură cu noi constituie un set de informaţii pe care le utilizăm în raport cu propria persoană, în legătură cu cunoaşterea de sine. Dacă un copil este tratat într-o manieră care să-l jignească, va ajunge să aibă o imagine de sine defavorabilă ; dimpotrivă, dacă este tratat cu respect, imaginea de sine a acestuia va deveni pozitivă şi autoevaluarea pe care o va întreprinde va conduce la concluzii pozitive. Gergen (*apud* Lungu, în Neculau, 2004) a iniţiat un studiu

menit să verifice aceste ipoteze. Astfel, el a rugat subiecţii să-şi descrie, cât mai sincer posibil, printr-un set de atribute, propria persoană. În timpul acestei activităţi, participanţii au identificat atât trăsături pozitive, cât şi negative în raport cu ceea ce ştiau despre ei. La jumătate dintre subiecţi, experimentatorul aproba trăsăturile pozitive şi le dezaproba pe cele negative (oferindu-şi astfel acordul), în timp ce faţă de cealaltă jumătate se comporta invers. Imediat după aceea, Gergen a măsurat nivelul stimei de sine a tuturor participanţilor. Concluziile au confirmat ipoteza : acordul experimentatorului în ceea ce priveşte descrierile pozitive ale subiecţilor conducea spre o stimă de sine semnificativ mai mare decât în cazul în care acesta le nega calităţile.

Este foarte posibil să fi avut în experiența dumneavoastră de viață, ori a celor din jur, situații în care stima de sine a unei persoane a fost diminuată din cauza reacției alteia. Exemplele sunt multiple şi – aşa cum am remarcat – frecvente: un manager care nu apreciază niciodată ceea ce fac subordonații săi, un părinte care impune standarde atât de înalte, încât copilul său nu va fi niciodată capabil să le îndeplinească la nivelul cerut şi aşteptat, o persoană „cârcotaşă" pentru care nimic din ceea ce face partenerul său (de viață, de afaceri) nu este bine etc.

După ce ați conştientizat toate aceste aspecte, încercați acum un mod de a gândi diferit. Luați o persoană pe care nu o apreciați deloc (spre exemplu, un subordonat cu „o mie de defecte") şi străduiți-vă să-i găsiți câteva calități (sau măcar una singură). Dacă ați reuşit acest lucru, jumătate din efort a fost făcut. Începeți acum să o încurajați ori de câte ori îşi pune în valoare această calitate, să provocați chiar situații în care poate să o folosească şi să aveți astfel motive de a o lăuda pentru succesul respectiv. În multe cazuri, o asemenea atitudine din partea managerului are drept consecință creşterea stimei de sine a persoanei respective şi îmbunătățirea modului său de a reacționa şi în alte situații. Luați însă aminte că este un efort de durată, şi nu un lucru care se întâmplă „peste noapte".

În sfârşit, un al treilea unghi de vedere asupra formării imaginii de sine – şi, astfel, şi a stimei de sine (ceea ce conduce la o motivare corespunzătoare) – este cel oferit de *compararea socială* (vă aduceţi aminte că am discutat, în aria de acţiune a teoriei echităţii – vezi capitolul privind teoriile motivaţiei –, despre fenomenul comparării sociale). Aminteam cu acea ocazie că ne comparăm cu cei din jur pentru a putea face o măsurare şi o apreciere pertinentă a propriei eficienţe şi a modului în care posedăm şi punem în practică unele calităţi. Compararea socială are o importanţă deosebită asupra modului în care individul se poate automotiva, pornind de la două perspective: (1) compararea ascendentă, care presupune că ne evaluăm în raport cu cineva mai bun decât noi într-o anumită arie de interes (această perspectivă ne oferă posibilitatea creşterii dorinţei de a ne perfecţiona); (2) compararea descendentă, care presupune compararea cu cineva mai puţin bun decât propria persoană, deoarece acest lucru ne oferă o stare pozitivă în ceea ce priveşte propria prestaţie şi o mai mare stimă de sine). Se pune întrebarea: care dintre cele două forme de comparare socială are o influenţă mai mare asupra automotivării? Răspunsul presupune o serie de precauţii: fiecare dintre ele aduce un plus în aria automotivării, când nu există extreme, şi în situaţia corelării lor într-un proces continuu. Să luăm două cazuri aflate la poli opuşi şi să le evaluăm consecinţele asupra individului:

1. În situaţia comparării ascendente, un individ îşi poate alege drept persoană-etalon pe cineva mult mai bun decât el în acel domeniu (deci greu de ajuns din urmă ori chiar intangibil). Acest aspect aduce o motivare iniţială pentru perfecţionare, dar ulterior, din cauza eşecului de a atinge performanţa modelului preluat, persoana respectivă începe să aibă o stimă de sine mai scăzută şi să se autodeprecieze (un tânăr care cântă foarte bine, dar care a luat drept persoană-etalon pe cel mai mare tenor va avea o imagine de sine mai proastă decât este cazul).
2. În situaţia comparării descendente, persoana se poate cantona în tendinţa de a se raporta doar la cei mai puţin buni decât ea, ceea ce va conduce destul de repede la o lipsă de motivare (este cunoscut fenomenul elevilor buni care, aduşi într-o clasă cu elevi slabi, nu mai fac eforturi să înveţe la capacitatea maximă ori al

echipelor sportive care „îşi strică jocul" dacă au multe partide cu echipe mai slabe decât ele).

O soluţie este raportarea prin cealaltă perspectivă : în primul caz, se poate coordona persoana în direcţia comparării şi cu persoane mai puţin bune, dar în cel de-al doilea caz trebuie aplicată strategia inversă.

O altă soluţie a fost oferită de cercetările lui Lemaine (*apud* Doise, Deschamps, Mugny, 1996) ; acesta a pornit de la ideea că atunci când în procesul de comparare socială o persoană se simte inferioară în raport cu alta, aceasta încearcă să răstoarne situaţia prin trei etape : (1) din divergenţa iniţială, persoana defavorizată încearcă să găsească noi criterii (de activitate, de judecată etc.) ; (2) în pasul al doilea, caută să obţină recunoaşterea, acceptarea noilor criterii în mediul în care acţionează (pentru aceasta adună în jurul său persoane asemănătoare cu ea, în vederea obţinerii unei forţe superioare pentru introducerea noilor criterii) ; (3) când noile idei sunt admise social, apare o încercare de a substitui vechile criterii cu altele noi pentru a răsturna o situaţie defavorabilă iniţial pentru ea. Un experiment realizat de autor împreună cu Matalon este revelator : câtorva studenţi li s-a cerut să redacteze o scrisoare (fictivă) de candidatură pentru un post. După ce au terminat, li s-a spus să mai scrie una, pornind de la ipoteza că se află în concurenţă cu un alt candidat, în trei ipostaze : (1) contracandidatul era foarte asemănător cu ei ; (2) avea o experienţă profesională care lor le lipsea ; (3) era absolvent al unei prestigioase instituţii de învăţământ superior. S-a constatat astfel că în a doua scrisoare de intenţie subiecţii şi-au sporit numărul de competenţe şi caracteristici în comparaţie cu prima prezentare. În cazul (1), sporirea criteriilor a fost făcută în mod nediferenţiat ; în cazurile (2) şi (3), subiecţii au introdus mai multe criterii referitoare la trăsăturile de personalitate, capacitatea de adaptare etc. Însă acestea din urmă sunt dificil de judecat, ele fiind o formă de impunere a noilor criterii despre care vorbea Lemaine.

Totuşi, uneori, toate aceste elemente specificate mai sus nu conduc la o imagine de sine mai bună (am putea spune că, dimpotrivă) ; în situaţia în care oamenii au multe eşecuri consecutive, ei *învaţă neajutorarea*. Mai precis, nici măcar nu vor mai încerca să

rezolve următoarele probleme cu care se vor confrunta, pentru că, spun ei, „oricum nu voi reuşi". În literatura de specialitate se precizează că unii oameni nu sunt motivaţi să se ajute singuri, deşi ar putea să o facă foarte simplu. Această afirmaţie pare şocantă la prima vedere şi chiar improbabilă. Să ne gândim însă la exemplele concrete pe care fiecare dintre noi le întâlneşte în jur în viaţa de zi cu zi şi să vedem cum se explică acest fenomen. Altenor, Kay şi Richter (*apud* Dworetzky, 1985) au efectuat un experiment pentru a antrena animalele să devină neajutorate. Hamsterii au fost antrenaţi să evite un şoc electric sărind dintr-un colţ al cuştii în altul ; ulterior, ambele colţuri au fost electrificate. Hamsterii încercau să scape de şocul electric sărind dintr-un colţ al cuştii în altul, aşa cum fuseseră obişnuiţi anterior, dar acest comportament nu mai avea sorţi de izbândă. Rezultatul experimentului a fost unul cel puţin surprinzător : hamsterii au încercat foarte rar să mai evite şocul ; deşi curentul electric era oprit în colţul opus al cuştii, aceştia pur şi simplu rămâneau în locul în care se aflau, suferind în continuare şocurile electrice. În acest fel, nu mai descopereau niciodată că cealaltă parte a cuştii era, în acel moment, sigură, deoarece nu mai încercau să ajungă acolo. Mai mult decât atât, autorii experimentului au observat că animalele au tins să generalizeze învăţarea neajutorării şi în alte situaţii. Plasate într-un labirint umplut cu apă, începeau să înoate şi riscau să se înece dacă nu erau salvate de experimentatori ; prin contrast, hamsterii care nu fuseseră învăţaţi să fie neajutoraţi îndeplineau sarcina înotând în siguranţă.

În urma unor cercetări asemănătoare desfăşurate pe copii (Watson, Ramey, 1969, 1972), s-a observat că, similar animalelor, oamenii tind să înveţe neajutorarea. Unul dintre mecanismele care conduc la acest proces este *localizarea controlului* (*locus of control*), ce descrie măsura în care persoanele consideră că posedă controlul propriului mediu înconjurător (fizic şi psihosocial). Astfel, dacă persoana crede că mediul este cel care deţine controlul asupra propriei individualităţi (o viziune de sorginte fatalistă asupra lumii), atunci avem de-a face cu o învăţare a neajutorării care îl va motiva pe individ să nu mai încerce multe dintre strategiile de acţiune ce l-ar putea ajuta. Pierderea controlului asupra mediului nu se întâmplă însă brusc ; cei mai mulţi oameni se aşteaptă să îşi găsească din nou controlul. Prima reacţie, aşa cum apreciază Roth şi Bootzin (*apud*

Dworetzky, 1985), atunci când nu mai avem succes este să vedem ce a mers greşit, căutând căile cele mai potrivite pentru a ne îmbunătăţi performanţa. Doar în urma unor eşecuri consecutive învăţăm să fim neajutoraţi.

Identificați, la una dintre persoanele care vă înconjoară (familie, grup de prieteni, echipă de lucru etc.), un caz de manifestare a simptomelor învățării neajutorării. Încercați să dezvoltați strategii pentru a o determina să se „ajute singură". Ce strategie de motivare ar funcționa ca decompresor al învățării neajutorării? Puneți-vă următoarea întrebare: după ce nu veți mai susține acest demers de sprijin, persoana în cauză va mai continua să pună în practică „încercări" de obținere a succesului ori se va întoarce la neajutorarea învățată? Gândiți-vă, de asemenea, la un discurs motivator pentru o primă întâlnire cu o astfel de persoană. Ce i-ați spune mai întâi, ținând cont că o strategie utilă în dezînvățarea neajutorării presupune să-i oferim experiența stăpânirii a ceea ce părea la început o provocare „imposibilă"? Cum putem lega eşecul pe care îl are de lipsa propriului efort de căutare a succesului?

O consecinţă firească a celor discutate mai sus este aceea că, dacă persoana consideră că are posibilitatea să rezolve cu succes o anumită sarcină, aceasta tinde să se implice mai degrabă decât dacă pleacă de la ideea că nu are nici o şansă să reuşească. Un exemplu ilustrativ este dat de Frederic Jones în aria motivării şcolare (*apud* Charles, 1992) ; el afirmă că există o diferenţă între ceea ce *speră* cadrul didactic că va fi motivator pentru clasă şi ceea ce *este* motivator pentru fiecare elev în parte. De pildă, profesorul poate anunţa clasa că „prima persoană care va termina de rezolvat exerciţiul X va primi puncte bonus la nota finală" ; putem lesne observa că o astfel de remarcă nu este angajantă decât pentru elevii buni, deoarece aceştia ştiu din proprie experienţă că pot să obţină premiul pus în joc. Spre deosebire de categoria elevilor buni, ceilalţi nici nu se mai implică, deoarece tot din experienţa proprie ştiu că nu au nici o şansă să termine înaintea celor buni ; ca atare, o asemenea manieră

de lucru din partea profesorului este puternic demotivatoare pentru ei. Putem consemna şi în acest caz o strategie şcolară care în loc să conducă la automotivare duce la învăţarea neajutorării.

În sfârşit, putem prezenta ca o cauză mai largă a procesului de automotivare identificarea unui optimum al acesteia pe axa ce are la extreme procesele de *submotivare* şi *supramotivare*. Submotivarea persoanei poate presupune o automotivare insuficientă (cazul unui angajat care nu lucrează la capacitatea maximă deoarece, deşi nu îi displace munca prestată, ar dori să facă altceva – să aibă o slujbă de conducere, spre exemplu), pe când supramotivarea presupune o automotivare exagerată (cineva îşi doreşte atât de mult să ia nota maximă la un examen, încât învaţă zi şi noapte, ceea ce poate deveni foarte obositor şi epuizant). Rezultă că elementul comun al ambelor cazuri este o eficienţă scăzută a persoanei şi – nu de puţine ori – startul unui proces de demotivare.

Este uşor să vă treziți într-o dimineață de iarnă cu gândul că veți merge cu autobuzul (maşina dumneavoastră fiind stricată) până la serviciu, prin frig şi aglomerație?
Este uşor să vă treziți pentru a pleca într-o excursie la munte, chiar dacă ați dormit doar patru ore?
Este uşor să faceți un „megaproiect" pentru psihologie, care vă pasionează, dar nu aveți nici o tragere de inimă să rezolvați o singură problemă de chimie?

Echilibrul între supra- şi submotivare, ce ţine de fiecare persoană în parte, este cel mai bine evidenţiat în principiul optimului motivaţional. Acesta este bine reliefat prin legea Yerkes-Dodson (care se aplică, de fapt, unei multitudini de fenomene psihologice) ; ea explică relaţia generală „dintre nivelul necesar de activare şi eficienţa comportamentului ca fiind un U inversat" (*apud* Bourne, Ekstrand, Dunn, 1988, p. 234).

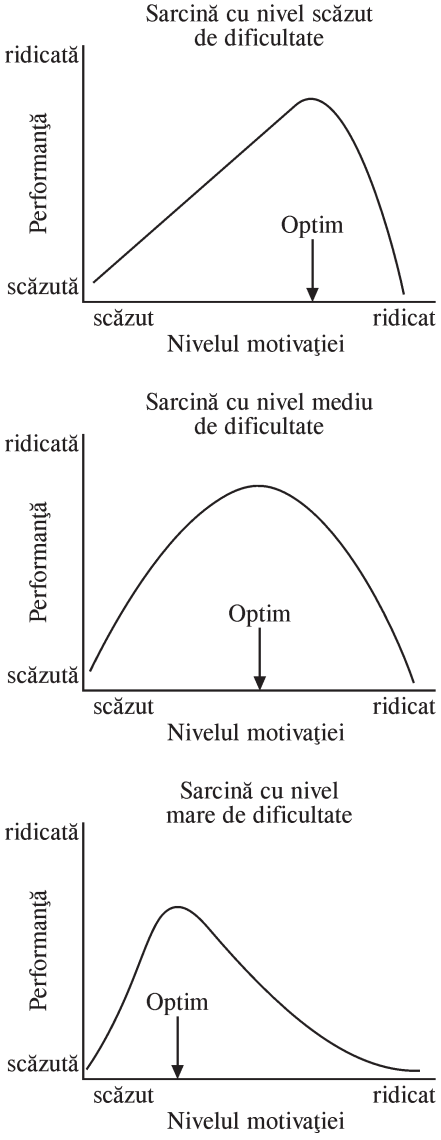


Figura 2. *Niveluri ale optimului motivaţional*
(adaptare după Bourne, Ekstrand, Dunn)

Astfel, la niveluri de activare redusă şi neadecvată (pentru că poate fi redusă, dar suficientă), eficienţa comportamentului va fi scăzută. Crescând activarea, creşte şi performanţa, până la un anumit punct. Peste acest nivel critic, apare un comportament dezorganizat (fie că vorbim de emoţii accentuate – teamă –, fie de asumpţii negative – „Nu voi reuşi" etc.), iar reuşita este şi ea mai îndepărtată. După cum se observă în graficele de mai sus, un alt element important al ecuaţiei este *dificultatea/complexitatea* sarcinii, astfel încât punctul critic pe continuumul motivaţional este diferit ; în funcţie de complexitate, dar şi de experienţa noastră, de caracteristicile personale fiecare sarcină *are propriul punct de optim motivaţional*.

Tehnici de automotivare

Conştientizarea presupune ca persoana respectivă să dorească şi să construiască singură un astfel de program de automotivare (văzut ca funcţional pentru ea însăşi). Acest lucru nu înseamnă că ea nu poate fi – aşa cum am subliniat deja – asistată de altcineva, dar iniţiativa şi susţinerea acestui demers trebuie să fie atribute ale persoanei în cauză (altfel vorbim despre motivare, şi nu despre automotivare). Demersul presupune o alegere conştientă. Să ilustrăm cu un exemplu simplu, operabil în viaţa fiecăruia dintre noi : J.D. Vincent, în lucrarea *La biologie des passions*, arată că alegerea unor cuvinte cu caracter pozitiv are ca efect eliberarea, la nivelul hipotalamusului, a unui hormon numit luliberină, hormon ce declanşează comportamente pozitive din partea individului (putem aprecia că similar acestei situaţii este modul în care, printr-o gândire pozitivă, persoana se centrează asupra reuşitei, selectând din mediu tocmai acele elemente ce o ajută să atingă succesul dorit). Acelaşi cercetător demonstrează că, din contră, folosirea cuvintelor cu conotaţii negative atrage eliberarea adrenalinei, care poate genera o stare de spirit negativă (*apud* Bouillerce, Carré, 2002, pp. 75-76). Conştientizarea se bazează pe două elemente ale conceptului de sine aşa cum le defineşte Rogers (*apud* Coleman, Glaros, 1983, p. 71) : autoevaluarea, văzută ca definind „modalităţile în care un individ se vede pe sine în termeni de valoare şi adecvare", şi autoidealul, ce caracterizează „persoana care ar trebui să fie ori ar trebui să devină". De aici

derivă existenţa unui nivel înalt ori scăzut de aspiraţii pe care individul îl demonstrează în ceea ce-l priveşte. Dacă acest nivel de aspiraţii este prea înalt, vom eşua în mod inevitabil în ceea ce ne propunem (indiferent cât de mult efort vom depune pentru a reuşi) ; dacă, în schimb, este prea scăzut, ne vom pierde resursele personale şi oportunităţile de dezvoltare, deoarece nu le vom folosi la adevăratul lor potenţial. Din cauza acestor considerente se remarcă necesitatea unui nivel de aspiraţii realist, acesta oferind cele mai bune ocazii de dezvoltare personală. Mai mult, scopurile oamenilor se schimbă în timpul vieţii şi toţi experimentăm niveluri scăzute de satisfacţie deoarece, chiar şi în cazul unui nivel de aspiraţii realist, ne putem afla în situaţia în care nu ştim cum să îl atingem. Aceste elemente sunt specifice situaţiilor de tranziţie (intrarea într-un nou ciclu de învăţământ, angajarea la primul loc de muncă, naşterea primului copil etc.) şi atrag, în mod natural, o stare de anxietate şi stres. Cercetările indică faptul că este normal să apară astfel de stări şi de aceea este important să ne mobilizăm pentru identificarea rapidă a modului în care trebuie să acţionăm.

Automonitorizați-vă pe perioada mai multor zile şi notați cu sinceritate toate cuvintele cu caracter pozitiv pe care le folosiți, precum şi toate cuvintele ce au conotații negative. Faceți comparația între zile în funcție de media fiecăreia şi caracterizarea pe care ați oferi-o în zilele în care totul a fost „OK” ori nu. În momentul în care înregistrați diferențele, încercați ca în săptămâna ce urmează să ponderați cuvintele cu impact pozitiv în detrimentul celor cu impact negativ.

*

Alcătuiți un program prin care să sprijiniți o persoană să dezvolte strategii de automotivare pornind de la stabilirea unui nivel realist al aspirațiilor acesteia. Concretizați gândindu-vă cum puteți convinge o persoană că nivelul său de aspirații este prea ridicat; similar, alcătuiți o listă de argumente pentru a demonstra unei persoane că nivelul său de aspirații este prea scăzut în comparație cu resursele şi oportunitățile de dezvoltare de care dispune. Ce probleme veți întâmpina în fiecare caz?

O tehnică ulterioară procesului de conştientizare o reprezintă procesul de *anticipare*. Astfel, anticiparea constă în a-ţi imagina viitorul : (1) experimentând dinainte propriile reacţii emoţionale ; (2) prevăzând consecinţele a ceea ce s-ar putea întâmpla ; (3) plănuind diferite răspunsuri sau soluţii posibile (Ionescu, Jacquet, Lhote, 2002, p. 147) ; din perspectivă temporală, anticiparea pare superioară acţiunii deoarece permite, metaforic vorbind, să „plăteşti acum şi să zbori mai târziu" (Vaillant, *apud* Ionescu, Jacquet, Lhote, 2002, p. 27).

Din punctul de vedere al automotivării, pare interesant de luat în considerare faptul că indivizii optimişti şi, respectiv, pesimişti diferă mult în anticipările pe care le fac : astfel, optimiştii sunt înclinaţi spre anticipări pozitive, iar pesimiştii – dimpotrivă. Există cercetări (Paulhan şi Bourgeois, *apud* Ionescu, Jacquet, Lhote, 2002, p. 149) care arată faptul că optimismul (ce poate fi definit ca „o dispoziţie de aşteptare favorabilă generalizată") are efecte benefice asupra sănătăţii fizice şi a stării de bine a persoanei.

Încercați să alcătuiți o „hartă" a propriei dezvoltări (luați pentru aceasta un consilier din propria familie ori un prieten bun); vizualizați succesele pe care le-ați putea avea în viitor ca urmare a demersurilor pe care tocmai le întreprindeți ori le veți întreprinde în viitorul apropiat (şi bucurați-vă anticipativ de acestea). Harta realizată va trebui afişată într-un loc vizibil din casa dumneavoastră, astfel încât vizualizarea acțiunilor care o să vă aducă acele succese să fie frecventă. De asemenea, este important ca harta să fie completată cel puțin o dată pe săptămână, indicând – pe măsură ce vă apropiați de succesul acțiunilor înscrise acolo – alte obiective pe termen şi mai lung.

O expresie curentă a anticipărilor este observată în cercetările în vigoare. Astfel, citând studiile aparţinând lui Shafer şi Shoben, Cameron *et al.*, Keys *et al.*, Jones etc., Coon (1983) efectuează o analiză interesantă a fenomenului de *fantezie diurnă*. Studiile arată că acest fenomen foarte întâlnit în viaţa de fiecare zi urmăreşte anumite teme : succesul vocaţional/în carieră, romantism, bani şi

posesie, realizările sau atractivitatea fizică. Într-adevăr, imaginaţi-vă ultima dată când aţi „lăsat gândurile să vă zboare" la un lucru pe care îl doreaţi/visaţi. Acest fenomen tinde să reflecte câmpul curent de interese pe care persoana le are în viaţa cotidiană.

Şi astfel se observă un anumit paradox : dacă în copilărie fanteziile diurne sunt adesea încurajate, în perioada adultă – de cele mai multe ori – i se cere persoanei să renunţe la ele. Expresii ca „este un visător" ori „visează cu ochii deschişi" tind să aibă mai degrabă o nuanţă peiorativă. Totuşi, chiar dacă – aşa cum vom vedea – nu toate fanteziile diurne sunt pozitive pentru individ, o anumită categorie ar trebui nu doar admisă, ci chiar încurajată. Deşi o astfel de afirmaţie pare să vă contrazică experienţa de zi cu zi, vom vedea în cele ce urmează de ce este necesară o astfel de încurajare.

Studiile în domeniu au remarcat două tipuri majore de fantazare diurnă : (1) eroul cuceritor ; (2) martirul suferind. În primul caz, persoana se imaginează o vedetă, având multă putere, bani şi recunoaştere din partea celorlalţi a valorii proprii excepţionale. Cercetătorii afirmă că, de multe ori, această viziune este construită de încercarea de a scăpa de compromisurile, rutina şi frustrările produse de viaţa cotidiană. Pe de altă parte, „martirul suferind" este o manifestare opusă a aceloraşi tensiuni interne : sentimentele celorlalţi sunt de respingere faţă de persoana respectivă, de lipsă de apreciere în ceea ce o priveşte ; numai că un eveniment neaşteptat reuşeşte să-i releve adevărata faţă, să arate ce persoană minunată este cel care visează cu ochii deschişi.

Studiile efectuate (Singer, 1974) au mai pus în evidenţă faptul că, deşi nedeterminante ca atare, fanteziile diurne ale persoanelor de sex feminin par să se îndrepte spre teme cu impact emoţional şi personal mai crescut, pe când persoanele de sex masculin par mai motivate de vise active, de realizare şi teme eroice.

O întrebare extrem de importantă pentru studiul nostru este o temă centrală şi pentru Coon (1983) : „Sunt aceste vise bune ori rele pentru individ ? ". Singer (1974) a remarcat trei tipuri ale fanteziei diurne ; două dintre ele sunt negative :

1. Mai întâi, unele persoane găsesc că aceste stări le distrag atenţia ; dacă mintea „le umblă aiurea", au dificultăţi în a se concentra şi devin mai anxioase.

2. În al doilea rând, unele persoane – aşa cum am văzut mai devreme – au fantezii negative care le produc emoţii negative, sentimente de vinovăţie, frică de eşec (un student care se imaginează pierzând examenul deoarece nu a învăţat suficient) etc.
3. Al treilea tip de fantezie diurnă este însă cel asupra căruia dorim să atragem atenţia ca suport pentru automotivare. Persoanele ce se circumscriu acestei categorii *au fantezii plăcute şi se bucură de ele, le folosesc ca motivatori pentru propria dezvoltare, planuri de viitor şi rezolvarea unor probleme*. În această categorie, fanteziile diurne stimulează indivizii, le „aduc" în mod anticipat o parte din bucuria şi plăcerea pe care le vor resimţi în urma îndeplinirii unor obiective înalte, temporal îndepărtate şi mai dificil de atins ; de asemenea, pot ajuta în definirea planurilor de viitor şi în modelarea aspiraţiilor.

Încercați să concretizați cele trei forme ale fanteziei diurne (așa cum le descrie Singer) luând exemple din realitatea cotidiană. Au fost ele declanşate de tipuri de experiență de viață similare sau sunt un rezultat al unor experiențe diferite? Reflectați asupra *modului* în care puteți transforma fanteziile diurne negative în cel de-al treilea tip (pozitiv), precum şi asupra *gradului* în care este posibil acest lucru.

Învăţarea joacă – la rândul ei – un rol major în automotivare ; astfel, anumite tipuri de motivaţie pot fi învăţate. De exemplu, nimeni nu se naşte cu dorinţa de a avea o maşină luxoasă ; învăţarea motivării o poate imita pe una de sorginte biologică. Booth (*apud* Dworetzky, 1985) afirmă că putem învăţa să ne fie foame (este vorba despre studiile condiţionării clasice). Gândiţi-vă ce plăcere vă face să mâncaţi ceva dulce (un cub de zahăr candel, spre exemplu) ; zahărul acţionează ca un declanşator pentru ca pancreasul să producă insulină, iar insulina metabolizează zahărul. Însă înainte de a înghiţi probabil că priviţi respectivul desert, îl gustaţi, ceea ce devine un stimul condiţionat ; dacă relaţia dintre aceşti stimuli şi ingerarea zahărului este suficient de puternică, Booth afirmă că putem învăţa pancreasul să secrete insulină. Această învăţare a motivării este ulterior simplă : vom vedea ori ne vom gândi la ceva dulce şi uneori,

ca răspuns, pancreasul va secreta insulină chiar dacă zahărul nu este prezent în organism. Acest proces duce, în lipsa ingerării zahărului, la scăderea glicemiei, ceea ce determină instalarea şi creşterea stării de foame ; chiar dacă această senzaţie nu este prezentă, am putut astfel *să învăţăm* organismul să-i fie foame.

Pe de altă parte – referitor la factorii sociali ai acestui fenomen –, aşa cum observă Snyder (*apud* Petty, Cacioppo, 1996), persoanele cu o automonitorizare scăzută (cei care mănâncă atunci când le este foame) pot fi motivate în acord cu principiile clasice ale motivării în mai mare măsură decât cele care au o automonitorizare ridicată (mănâncă atunci când este „ora mesei") ; acestea din urmă îşi ghidează comportamentul în mai mare măsură în funcţie de situaţie.

Faceți o listă cu toate tipurile de motivație pe care considerați că le-ați putea învăța. Ați putea, de exemplu, să fiți motivat – în viitor – de ceva care astăzi nu constituie deloc un motivator pentru dumneavoastră (de pildă, să vă motiveze faptul de a munci mai mult decât este prevăzut în fişa postului)? Cum putem concepe acest lucru trecând de la motivarea extrinsecă spre cea intrinsecă (de exemplu, domnul Ionescu, la început terifiat de gândul de a face alpinism, având rău de înălțime, ajunge în timp să îi placă acest sport)?

Reflectând la exerciţiul de mai sus, putem conceptualiza o strategie de (auto)motivare intitulată *principiul motivării prin paşi mici*. Astfel, uneori, motivarea unei persoane pentru o sarcină dificilă (de care se teme) poate fi problematică. Dacă cineva doreşte să-şi învingă frica de înălţime, dar este terifiată de propunerea unei alte persoane de a se apropia de marginea unei ferestre deschise la etajul zece, i se poate sugera să încerce pentru început să facă acest lucru de la fereastra etajului unu sau doi şi apoi, progresiv, să încerce să ajungă la înălţimea dorită. Această ordonare a unui număr de paşi poartă numele de ierarhie ; ierarhia ajută persoana respectivă să se adapteze (pornind de la cel mai puţin deranjant item de pe listă, pasul de care îi este frică cel mai puţin). *Adaptarea* este, de altfel, o componentă curentă a vieţii noastre şi capătă, astfel, un loc şi în studiul motivaţiei.

În momentul în care persoana ajunge să se aplece, fără probleme, peste fereastra etajului zece, psihologii spun că a avut loc o acţiune de desensibilizare (engl. *desensitization*, *apud* Coon, 1983).

Identificaţi un comportament de teamă faţă de un anumit lucru şi construiţi o strategie în paşi mici pentru a depăşi această situaţie. În a doua etapă găsiţi resurse pentru a vă automotiva în direcţia realizării acestui program. Notaţi în fiecare zi într-un carnet progresele făcute, verificaţi la sfârşitul fiecărei săptămâni dacă au apărut blocaje şi reţineţi modalităţile prin care le-aţi depăşit.

O altă metodă utilă în automotivare (care oferă posibilitatea trăirii simulate a succesului) este *tehnica jocului de rol*. Utilitatea ei constă în aceea că angajatul poate juca rolul profesional de succes, iar copilul, la rândul său, poate experimenta o situaţie în care – în mod curent – nu este pus. În ceea ce priveşte tehnica jocului de rol, Janis (*apud* Petty, Cacioppo, 1996) observă că atunci când o persoană acceptă o sarcină de improvizare a argumentelor în favoarea unui punct de vedere în funcţie de convingerile personale, ea devine temporar *motivată să se gândească la toate argumentele pozitive şi să suprime toate gândurile negative* care se presupun a fi irelevante pentru sarcină. Aceasta reprezintă o scanare viciată ce creşte obedienţa la argumentele pozitive şi măreşte şansa de a accepta noi argumente pozitive.

Dar ce înseamnă şi cum poate fi pus în practică un joc de rol? Jocul de rol presupune interacţiune, deci mai multe persoane trebuie să se afle simultan într-o astfel de activitate. J.L. Moreno (*apud* Maisonneuve, în Neculau, 1996) intuia funcţia expresivă a jocului de rol; pentru el, educaţia comună, organizarea birocratică, progresele tehnologiei se conjugă pentru robotizarea omului. Astfel, pornindu-se de la o situaţie reală sau imaginară, participanţii îşi distribuie roluri şi sunt invitaţi să acţioneze liber pentru a rezolva conflictul ori problema în cauză.

Cei care experimentează metoda (numărul acestora prezintă un grad înalt de variabilitate, dar unele studii indică segmentul de la

şapte la zece ca fiind optim) trebuie pregătiţi în trei aspecte ale jocului de rol :

a) instructajul sau stabilirea situaţiei ;
b) jocul de rol propriu-zis ;
c) discuţiile de concluzionare.

Într-adevăr, dat fiind modul aparte de desfăşurare a acestei metode, precum şi influenţele multiple pe care le poate produce asupra participanţilor, este necesară o pregătire/un training pentru încadrarea cu succes în metodă. Orlich *et al.* (1990) subliniază că metoda jocului de rol nu trebuie aplicată înainte ca participanţii să se cunoască (în caz contrar, implicarea va fi rigidă şi stereotipă, neatingându-se obiectivul principal al jocului de rol, acela de implicare şi motivare a grupului în vederea realizării unui *background* comun pentru toţi membrii acestuia).

Unele jocuri de rol sunt împărţite în două secvenţe, începându-se prin „jucarea" rolului ce aproximează o situaţie reală, continuându-se printr-un moment de evidenţiere a unor concluzii (dacă în anumite tipuri de joc de rol acestea reprezintă finalul activităţii, în această variantă concluziile sunt doar parţiale). Concluziile la care ajunge întregul colectiv reprezintă premise pentru jucarea rolurilor în modul trasat de perspectiva obţinută, într-o scenetă finală. Nici acest cadru nu constituie ultimul pas al metodei, ea încheindu-se cu o discuţie generalizată privind modul în care aplicarea soluţiilor alese de întregul grup a certificat (sau nu) modul în care acestea au fost cele mai potrivite cu situaţia.

Maisonneuve (în Neculau, 1996) observă că această secvenţă de interanaliză va oferi atât celor care au interpretat rolurile, cât şi celor ce au observat din exterior (publicului) posibilitatea de a-şi exprima modul în care au resimţit situaţia şi conduita partenerilor, intenţiile presupuse, reacţiile lor. Acest moment este foarte important din punctul de vedere al experimentării succesului şi automotivării în consecinţă. Maisonneuve oferă câteva arii de analiză în care am putea încadra acest efort, arii ce pot fi completate cu multe altele (în funcţie de necesităţile situaţiei concrete) :

– Propriile aşteptări ale celui care a interpretat rolul şi modul efectiv în care s-au comportat ceilalţi.

- Cum crede că este perceput şi cum este într-adevăr perceput acesta în ceea ce interpretează.
- Modul în care se articulează rolurile între doi sau mai mulţi parteneri etc.

Identificați o situație în care nu sunteți mulțumiți de succesul avut ori una în care nu ați fost niciodată implicați, dar în care trebuie să faceți față cu succes. Rugați pe cineva apropiat (un prieten, cineva din familie) să fie interlocutorul dumneavoastră în încercarea de a vă vizualiza având succesul dorit. Trăiți bucuria şi încercați să experimentați ulterior succese asemănătoare în viața reală.

Ca o concluzie la aria largă de concepte şi procese introduse de studiile prezentate mai sus, putem fi de acord cu Dempsey şi Zimbardo (1978, pp. 241-242) în adoptarea câtorva linii directoare în acţiunea automotivatoare. În momentele în care avem probleme cu (auto)-mobilizarea optimă, când sarcinile ne par neplăcute, astfel încât nu putem să ne mobilizăm suficient, putem aborda următoarele strategii de control al stărilor motivaţional-emoţionale ce ne influenţează viaţa :

1. Alegerea unor *scopuri realiste*, care pot fi atinse cu eforturi „normale", asimilate unor stimulente pozitive.
2. *Evaluarea sarcinii* înainte de abordarea ei practică (focalizaţi-vă pe dificultăţile atingerii scopului, pe recompensele primite, pe posibilitatea de a realiza singuri sarcina etc.).
3. Identificarea unor *motive intrinseci* (din interioritatea dumneavoastră) care să fie recompensatoare prin ele însele ; vă ajută să vă reconstruiţi încrederea în sine.
4. Crearea *propriilor induceri de acţiune* – puteţi să vă monitorizaţi sistemul de recompense şi pedepse, controlându-vă astfel motivaţia : a) comparaţi-vă scopul cu o valoare absolută a performanţei („să obţin scorul X la un test") ; b) comparaţi performanţa standard cu performanţa autoimpusă ; c) comparaţi-vă cu performanţa altora în domeniu (procesul de comparare socială) şi luaţi măsurile necesare – crescând sau diminuând nivelul motivaţiei prin autorecompensare sau autopedepsire.

9 Exerciţii şi studii de caz

Deşi pe parcursul lucrării v-am oferit exerciţii şi teme de reflecţie înregimentate direct în conţinut, considerăm că prezentarea unui set consistent de exerciţii şi studii de caz care să vă ofere posibilitatea aplicării celor citite în ansamblul lor (nu văzute ca părţi separate, ci ca elemente ce interacţionează şi se influenţează reciproc) vă va sprijini în activitatea de (auto)motivare pe care o întreprindeţi zilnic.

Vă propunem aşadar un set de 68 de exerciţii, 90% dintre acestea fiind creaţia noastră, iar restul de 10% reprezentând adaptări substanţiale din literatura în domeniu. Mai mult decât atât, aceste exerciţii au fost trecute prin „focul" practicii (fiind folosite de noi în programe de motivare) şi s-au dovedit eficiente.

Cititorul se va întreba, poate, care este rolul acestora. „Ce să fac cu ele?", „Cum şi unde să le folosesc?" ar putea fi două dintre întrebările sale.

Exerciţiile şi studiile de caz pe care le găsiţi în acest volum îşi asumă un dublu rol: formularea lor trimite spre un comportament specific (de pildă, cel de automotivare) dar, în acelaşi timp, invită la adaptare şi dezvoltare (în sensul că exerciţiul de automotivare poate permite construcţia ulterioară a unor strategii de motivare a altora – colegi, subordonaţi).

În acelaşi timp, nu ar trebui omis faptul că am intenţionat ca aceste exerciţii să aibă rolul de a produce o stare creativă; astfel, cititorul însuşi este invitat să dezvolte, să combine exerciţiile prezente în vederea găsirii altora noi, adaptate problemelor cu care se confruntă.

Exerciţii

■ Exercițiul 1 **Cercurile motivației**

Anumite activităţi le puteţi face mai uşor, altele vi se par deosebit de greu (ori aproape imposibil) de pus în practică. În spatele acestor demersuri se află un număr de motive. Dată fiind importanţa lor, vă propunem prin acest exerciţiu să încercaţi să identificaţi :

I. motivele care pot fi uşor activate ;
II. motivele care pot fi activate uneori ;
III. motivele care pot fi activate rareori, necesitând o mare energie ;
IV. motivele posibile, dar neactivate ;
V. motivele inimaginabil a fi activate.

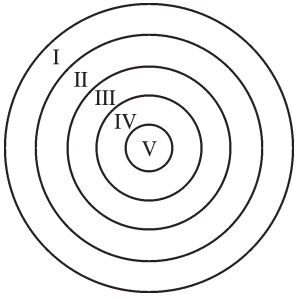


Figura 3. *Cercurile motivaţiei*

În acest moment vă aflaţi în punctul în care aţi conştientizat o mare parte dintre motivele pe care le aveţi, precum şi o parte dintre cele care nu sunt „activate" (cercurile III-V, în grade diferite). De un real folos este acum să stabiliţi câte dintre motivaţiile curente (cercul I) sunt din sfera realizării/puterii/afectivă/biologică etc.

■ Exercițiul 2 **Cercurile motivației – variantă**

Încercaţi să identificaţi (similar modului în care aţi realizat exerciţiul anterior), motivaţiile „uşor activabile" ale unei persoane din jur, cu care aveţi interacţiuni frecvente, fără să aveţi întotdeauna rezultatele scontate. Care ar fi motivele active la acea persoană, de ce reacţionează într-o anumită manieră ? (Înţelegând motivele celor din jur, puteţi găsi mai uşor o strategie de rezolvare a problemelor de tip câştig-câştig.)

■ Exercițiul 3 **Modelul personal**

Pentru ameliorarea motivării de un anumit tip (cognitivă, afectivă etc.), puteţi alege un model (o persoană reală sau un personaj fictiv – dintr-o carte sau un film) şi să urmăriţi în ce mod acţionează acesta. Cel mai mult vă poate ajuta această raportare atunci când sunteţi într-un impas şi aveţi impresia că nu mai dispuneţi de resurse energetice pentru a continua o acţiune.

■ Exercițiul 4 **Eseul**

Acordaţi-vă 20-30 de minute pentru a realiza un eseu despre motivaţiile ce vă animă comportamentul. Asiguraţi-vă că aveţi disponibilitatea necesară atunci când treceţi la realizarea efectivă (aveţi timp, sunteţi într-o stare afectivă bună etc.). În cazul în care consideraţi util, reamintiţi-vă cunoştinţele desprinse din volumul de faţă, având grijă să vă identificaţi motivaţiile cognitive, afective, extrinseci, intrinseci, precum şi ponderea fiecăreia. Apoi treceţi la motivele de afiliere, de realizare, putere etc. ; puteţi face exerciţiul în scris, redactându-vă eseul pe o foaie pe care să o păstraţi pentru a vă aminti exact situaţia prezentă şi astfel să vă vedeţi evoluţia de-a lungul timpului, sau puteţi să reflectaţi doar la aspectele de mai sus şi să scrieţi eseul ulterior.

■ Exercițiul 5 ***Brainsketching* – Foaia „mergătoare”**

Brainsketching-ul este o tehnică ce presupune un grup de 4-8 persoane dispuse în jurul unei mese (ori în cerc de scaune). Cursanţii trebuie să se afle suficient de departe unii de ceilalţi, pentru a avea o anumită intimitate. Se stabileşte ca fiecare să noteze o problemă de motivare pe care o resimte personal. După aceasta, foaia va fi „pasată” persoanei din dreapta, care va trebui să noteze strategiile ce ar putea rezolva problema (soluţiile vor fi gândite empatic, dar rapid). După această operaţiune, se va trece la o nouă rotire a foilor. În momentul în care se consideră că a trecut un timp suficient (uneori înainte de o rotaţie completă, dar, de obicei, se aşteaptă să aibă loc o astfel de rotaţie) şi că energia investită în proces tinde să scadă, se adună foile şi se afişează pe un panou/*flipchart* pentru o discuţie generalizată.

■ Exercițiul 6 **Exercițiul completării de propoziții**

Preluată din practica psihoterapiei, a cercetării etc., exersarea completării de fraze incomplete poate servi ca metodă de autocunoaştere şi ameliorare a performanţelor. Exerciţiile propuse de N. Branden (1996) nu vizează doar aria motivaţională, dar noi am considerat că metoda se poate utiliza cu succes şi pentru dezvoltarea motivaţiei ; unele dintre frazele propuse reprezintă adaptări după autorul citat, dar altele sunt create special pentru tema propusă de noi.

Important este ca prin acest exerciţiu să lucraţi efectiv un număr de zile ; aceasta presupune că el trebuie repetat o anumită perioadă (câteva săptămâni), când aveţi un moment de respiro pe parcursul fiecărei zile sau la sfârşitul acesteia, scriind frazele sau înregistrându-le pe un reportofon, pentru a se putea observa progresele realizate (conştient sau semiconştient, de la o perioadă la alta).

Lucraţi zilnic doar cu una (maximum două) dintre frazele propuse şi abia după o anumită perioadă treceţi la alta. Scrieţi tot ceea ce vă trece prin minte, fără a vă autocenzura, şi astfel veţi progresa.

- Dacă aş aduce un plus de 10% la conştientizarea motivaţiilor mele, atunci…
- Dacă aş conştientiza cu 10% în plus priorităţile mele, atunci…
- Dacă aş aduce un plus de 10% la conştientizarea modului în care îmi pun singur piedici, atunci…
- Dacă aş fi cu 10% în plus mai conştient de nevoile mele, atunci…
- Dacă mi-aş asuma cu 20% mai multă responsabilitate la locul de muncă, atunci…
- Dacă mi-aş asuma cu 20% mai multă implicare în relaţia sentimentală, atunci…
- Dacă aş acorda mai multă atenţie celor din jur, atunci…
- Mă simt motivat atunci când…
- Dacă aş fi dispus să lupt pentru scopurile mele cu 20% mai mult, atunci…
- Dacă aş fi cu 20% mai orientat spre scopurile autopropuse, atunci…
- Dacă aş fi cu 20% în plus mai responsabil faţă de nevoile mele, atunci…
- Dacă aş investi cu 10% mai multă energie în acţiunile mele în planul… (cognitiv/afectiv etc. – *selectaţi o variantă*), atunci…

Alegeţi câte o frază pentru fiecare zi şi notaţi absolut tot ceea ce vă trece prin minte pentru a continua fraza, fără autocenzură, timp de 5-10 minute. Veţi observa că, în câteva zile, veţi avea mult mai multe idei despre ce aţi putea face în mod concret şi despre cum vă simţiţi proiectând acele acţiuni.

■ Exercițiul 7 **Cine mă ajută şi cine mă încurcă?**

Identificaţi în jurul dumneavoastră :

- persoanele care v-ar putea ajuta să vă satisfaceţi trebuinţele (de realizare, de afiliere la locul de muncă, de securitate etc.) ; găsiţi una-două soluţii de abordare a acestor persoane-resursă pentru a vă atinge scopurile ;
- persoanele care vă împiedică să vă satisfaceţi anumite trebuinţe ; identificaţi una-două strategii prin care să reuşiţi să transformaţi aceste persoane în persoane-resursă ; dacă nu aţi avut succes în această direcţie, puteţi găsi strategii care să vă ducă la atingerea scopurilor prin evitarea acestor persoane.

■ Exercițiul 8 **Brainstorming individual – soluțiile mele „afective”**

Notaţi pe o foaie de hârtie un număr mare de soluţii privind atingerea obiectivelor/satisfacerea trebuinţelor, a intereselor dumneavoastră – de exemplu, în aria afectivă ; nu vă cenzuraţi nici o idee.

Analizaţi soluţiile astfel obţinute pe palierul a trei categorii :

- soluţii imediat viabile ;
- soluţii parţial viabile ;
- soluţii fanteziste.

Adaptaţi rezultatele obţinute astfel încât să folosiţi toate ideile. Unele studii au arătat un fapt surprinzător : participanţii la o sesiune de brainstorming, cărora li s-a cerut să facă să funcţioneze cele mai „proaste”/ nefuncţionale idei, au reuşit această performanţă. Încercaţi acelaşi lucru.

■ Exercițiul 9 **Cum să-mi realizez visele**

Împărţiţi o foaie de hârtie în trei coloane. Pe una va trebui să notaţi ceea ce vă doriţi cel mai mult şi, dacă toate merg excelent, există şanse să şi obţineţi. Pe altă coloană notaţi poziţia „realistului”, unde

veţi scrie ceea ce consideraţi că vi se va întâmpla (în mod real). În sfârşit, în coloana a treia puneţi lucrurile (elemente personale – insuficientă perseverenţă, spre exemplu ; dificultăţi sociale – un mediu de lucru nepotrivit, de pildă) ce vă împiedică să ajungeţi în coloana întâi şi vă obligă să vă cantonaţi în cea de-a doua. Apoi faceţi o listă pentru toate aceste blocaje în care să evidenţiaţi strategiile de motivare a propriei persoane pentru a le depăşi.

■ Exerciţiul 10 **Priorităţi şi motive: „Ce vreau eu şi de ce?"**

Acest exerciţiu este tot unul de conştientizare a motivelor, a resorturilor care ne împing să facem anumite acţiuni. Completând rubricile tabelului de mai jos (aşa cum este exemplificat), puteţi ajunge la o astfel de conştientizare, fenomen ce vă sprijină pentru a ajunge la o înţelegere în profunzime a modului în care vă puteţi automotiva.

Ce vreau eu	**De ce vreau (motivele acţiunilor din coloana I)**
Exemplu Vreau să am mulţi prieteni.	Motive de afiliere – teama de singurătate, dorinţa de a fi apreciat. Motive de putere – să controlez alte persoane.

■ Exerciţiul 11 **Harta obstacolelor**

Exerciţiul porneşte de la *mind-map* – o metodă grafică de reprezentare spaţială a conceptelor.

Într-o primă etapă, identificaţi toate obstacolele care stau în calea satisfacerii nevoilor dumneavoastră (psihologice sau de alt tip) – pe care le-aţi stabilit în prealabil (printr-unul dintre exerciţiile anterioare). Al doilea pas presupune să uniţi grafic (prin conectori) toate obstacolele ce au legătură unele cu altele. În urma acestor două

etape, va trebui să identificaţi acţiuni directe sau indirecte de rezolvare/înlăturare a obstacolelor ; acestea vor fi scrise cu un marker (o cariocă roşie, spre exemplu) deasupra liniilor ce unesc punctele-problemă. Astfel, din moment ce aţi grupat obstacolele similare, o acţiune întreprinsă ulterior poate să vă conducă la rezolvarea mai multor probleme. Prin acest exerciţiu de vizualizare veţi reuşi să vă clarificaţi mai mult şi mai repede aria obstacolelor întâmpinate ; veţi descoperi astfel că este mai uşor să vă atingeţi scopurile decât v-aţi fi imaginat.

■ Exercițiul 12 **Împingând maşina să pornească** (adaptare după Clegg, 2003)

B. Clegg ne propune exerciţiul „Împingând maşina să pornească" gândindu-se la comportamentele ce pot împiedica o zi să înceapă pozitiv (somn insuficient şi trezire nedorită şi neplăcută, cearta cu copiii care au greşit un detaliu minor în acea dimineaţă, ambuteiajele din trafic ce indispun şi mai mult etc.) ; autorul remarcă faptul că aceste aspecte ar trebui schimbate treptat.

Preluând principiul acestui exerciţiu, vă propunem să treceţi în revistă, în fiecare dimineaţă, motivele care vă activează la începutul zilei şi vă pot pozitiva de-a lungul ei. În primele momente de la trezire (când mai doriţi să staţi un minut în plus în pat), în maşină, în trafic, aşteptând culoarea verde a semaforului etc., vă puteţi gândi la motivele care vă direcţionează acţiunile din ziua respectivă (de exemplu, veţi câştiga bani pentru a-i cumpăra copilului ceva ce acesta îşi doreşte sau ce vă doriţi dumneavoastră, vă veţi întâlni la serviciu cu prieteni, veţi avansa profesional, indirect, prin informaţiile şi deprinderile dobândite zilnic etc.). Dacă veţi face exerciţiul de mai multe ori, veţi descoperi din ce în ce mai multe lucruri de care să vă bucuraţi în fiecare nouă zi sau veţi identifica scopuri de a schimba ceva în viaţa dumneavoastră, astfel încât să vă fie mai bine. Nu luaţi imediat decizii radicale, încercaţi să clarificaţi în mod realist ceea ce merită schimbat şi ceea ce merită păstrat. Învăţaţi să vă placă schimbarea şi chiar să abordaţi dificultăţile ca modalităţi de dezvoltare personală, de maturizare sau de „călire psihologică".

■ Exercițiul 13 **Papagalul**

Uneori, strategiile de (auto)motivare nu reuşesc deoarece nu sunt repetate cu destulă insistenţă. De altfel, Adams (*apud* Garrett, în Davies, Ellison, 1999) a observat că există şapte paşi în efectuarea unei schimbări de către indivizi, primii paşi demonstrând faptul că rezistenţele sunt naturale, parte constitutivă a procesului :

1. *Imobilismul* – angajatul începe să pună cap la cap informaţiile pe care le-a primit (din diverse surse) despre schimbare şi încearcă să înţeleagă fenomenul ; prima reacţie este aceea de şoc şi posibil de neîncredere şi de aceea nu acţionează în nici un fel.
2. *Minimalizarea* – după ce întregul tablou al schimbării se confirmă, oamenii încearcă să-l introducă în propriile puncte de referinţă (în vechiul mod de a proceda) şi astfel să minimizeze efectul pe care îl are schimbarea asupra lor sau a grupului din care fac parte. În acest moment, ei pot să-şi spună că schimbarea „nu va ţine".
3. *Depresia* – când realitatea schimbării începe să producă efecte, angajaţii pot să încerce sentimente de nefericire şi confuzie, să se simtă neapreciaţi. Ei vor încerca din răsputeri să ofere un sens schimbării, prin concilierea acesteia cu propriile credinţe şi valori, şi să-şi găsească locul în noua realitate. Din cauza acestor căutări, tendinţa este să simtă că nu au putere şi le lipseşte controlul asupra situaţiei.
4. *Acceptarea/„să-i dăm drumul"* – este momentul în care angajaţii acceptă într-adevăr realitatea. Deşi nu ştiu ce îi aşteaptă, ei acceptă că acesta va fi viitorul, şi nu altul, că au pornit pe un drum şi nu se mai pot întoarce în trecut.
5. *Încercarea* – presupune că angajaţii încep să examineze căi de a obţine performanţă în noile condiţii. Această etapă implică discuţii cu alţi colegi de muncă şi cu managerii sau testarea unor noi materiale ori tehnici.
6. *Căutarea înţelesului* – este etapa în care oamenii încep să înţeleagă noile condiţii şi observă cum le pot utiliza şi adapta mai bine situaţiilor de lucru. Este posibil să încerce în continuare să găsească modalităţi de lucru până în clipa în care se vor simţi confortabil şi gata de a trece la ultimul stadiu.

7. *Internalizarea* – presupune că schimbarea a fost înţeleasă şi adoptată de către angajaţi. Aceştia au încredere în a adapta şi dezvolta pe mai departe ceea ce este acceptat acum ca fiind un mod de lucru eficient.

Se observă că doar în paşii patru-cinci persoana trece efectiv la treabă : încearcă să vadă cum ar putea-o ajuta noile moduri de lucru ori noile perspective să dezvolte activităţi eficiente. Papagalul vă cere să repetaţi strategia/programul de motivare până în momentul în care pasul patru se va declanşa. Dacă procesul se opreşte înainte de acest pas, schimbarea nu va avea sorţi de izbândă !

■ Exercițiul 14 **Faceți o favoare**

Pentru dezvoltarea unor comportamente prosociale (în aria motivaţiei de afiliere), pentru minimizarea trăirilor negative (frustrări, temeri sociale, comportamente agresive), dar şi pentru orientarea pozitivă a comportamentului dumneavoastră, treceţi la fapte : faceţi câte o favoare din când în când, mai des decât până în prezent. Începeţi cu una într-o zi, apoi continuaţi cu cât mai multe, câte doriţi dumneavoastră. (Puteţi alege comportamente simple – să zâmbiţi unei persoane care v-a ajutat, să treceţi o persoană neajutorată strada, să oferiţi o încurajare unui cunoscut sau unei persoane mai puţin cunoscute când vedeţi că are nevoie de ea – sau mai complexe, implicând efortul şi timpul dumneavoastră – să alocaţi 30 de minute pentru activităţi comunitare iniţiate de asociaţia de locatari, să ajutaţi un cunoscut, deşi acest lucru implică schimbarea programului dumneavoastră etc.).

■ Exercițiul 15 **Recompensă şi pedeapsă. Autodirecționarea învățării (*self-directed learning*)**

Sprinthall, Sprinthall şi Oja (1994) ne oferă un exemplu de construcţie a învăţării bazându-se pe tehnici de modificare comportamentală (individul urmărind să-şi schimbe propriul comportament). Astfel, în cazul învăţării autodirecţionate, cel care învaţă îndeplineşte simultan roluri de subiect al experimentului şi de experimentator. Pentru realizarea procesului se vor alege răspunsul pe care dorim să-l întărim şi motivatorul acestuia. Cei trei autori îşi sprijină demersul pe un exemplu frecvent întâlnit în tehnicile de schimbare

comportamentală cotidiană : cel al dorinţei unei persoane de a slăbi. Pasul următor stabilirii acestui deziderat este reprezentat de decizia asupra motivatorului (persoana în cauză trebuie să fie pe deplin onestă cu sine însăşi şi să aleagă ceea ce îşi doreşte într-adevăr). Să spunem că este un fan dedicat al unei echipe de fotbal. În continuare trebuie stabilit un program realist, cum ar fi pierderea în greutate cu două kilograme pe săptămână (nu trebuie încercată slăbirea cu toate cele zece kilograme dintr-odată). Urmează partea cea mai grea : persoana nu trebuie să mai privească meciurile echipei favorite la sfârşit de săptămână (pedeapsa) dacă nu a slăbit cu două kilograme. Procesul trebuie să continue până când comportamentul va fi format pe noul făgaş. Este evident că un asemenea exemplu poate fi extrem de util şi de motivant şi în cazul în care intenţionăm să ne dezvoltăm comportamente de învăţare a diferitelor tipuri de conţinuturi.

■ Exerciţiul 16 **Eu şi mecanismele mele de apărare**

Arătaţi mecanismele de apărare (vezi capitolul 7) activate de dumneavoastră, în măsura în care puteţi să le identificaţi (cu siguranţă este mai uşor să identificaţi aceste aspecte la un prieten decât la propria persoană) :

- Gândiţi-vă care sunt „recompensele" individuale când cineva activează un mecanism de apărare.
- Faceţi o listă cu avantajele şi dezavantajele pe care le aveţi atunci când folosiţi un mecanism de apărare.
- Ce s-ar întâmpla dacă nu aţi folosi acel mecanism şi aţi dezvolta un alt comportament în schimb ?
- Încercaţi să identificaţi comportamentele „întăritoare" ale celor din jur pentru folosirea acelor mecanisme de apărare.
- Credeţi că prin exerciţiu vă puteţi schimba comportamentul, pe termen scurt sau lung, astfel încât să nu mai folosiţi anumite mecanisme de apărare des uzitate ?

■ Exerciţiul 17 **Care este adevărul?**
(adaptare după B. Clegg, P. Birch)

Fiecare participant îşi va pregăti trei afirmaţii – două adevărate şi una falsă – despre ceea ce îl motivează. Membrii grupului (eventual grup de muncă, format de puţin timp) trebuie să recunoască afirmaţiile adevărate. Procedeul se repetă cu toţi participanţii şi are ca

efect o mai bună intercunoaştere, descoperirea similitudinilor şi construirea mai trainică a echipei.

■ Exercițiul 18 **Exercițiu de vizualizare**

Când nu suntem suficient de motivaţi să realizăm un anumit lucru, ne putem acorda câteva momente de confort, plasându-ne într-o „stare de bine", de relaxare, orientându-ne atenţia spre „compartimentul" cu încredere în sine : putem vizualiza ce bine ne va fi când vom atinge acel obiectiv, ce bucurii vom avea în urma acţiunii noastre, succesele care vor urma rezultatelor obţinute (chiar dacă sunt mici „acumulări" zilnice sau succese mai mari) etc.

■ Exercițiul 19 **Motivatorul**

Identificaţi un lucru despre care aţi putut constata că are un impact motivator asupra dumneavoastră (o carte, un film, o melodie etc.) şi folosiţi-l nu doar în momentele mai puţin plăcute (când consideraţi că acest lucru v-ar face bine), ci şi atunci când munciţi din greu la un proiect/sunteţi „în mijlocul" unei activităţi ce evoluează spre un probabil succes. Astfel, valoarea motivatoare a respectivului element va creşte (dacă îl folosim doar atunci când avem un eşec, valoarea lui va deveni superfluă, exterioară nouă şi – în consecinţă – se va diminua).

■ Exercițiul 20 **Împrumuturi**

Alcătuiţi în mod individual o listă cu toate elementele care vă motivează pentru mai multe tipuri de activităţi (de învăţare, de muncă, de distracţie) ; apoi încercaţi să „împrumutaţi" elemente dintr-o categorie în care acestea abundă şi să le transferaţi categoriei deficitare ; găsiţi, totodată, şi adaptările de rigoare.

■ Exercițiul 21 **Micul paradis**

Găsiţi un loc în care să vă simţiţi bine şi să fiţi singuri. Retrăgeţi-vă acolo pentru a vă reîncărca bateriile după fiecare moment mai puţin fericit al vieţii dumneavoastră. Încercaţi apoi să aduceţi atitudinea pozitivă construită/obţinută în acea stare în activitatea dumneavoastră curentă.

■ Exercițiul 22 **Exercițiu de vizualizare – Privirea altcuiva*** (adaptare după B. Clegg, P. Birch)

Tehnica se bazează pe imaginarea soluţiilor abordând perspectiva altei persoane ; această „privire a altcuiva” ne poate ajuta în momentul în care, având anumite trebuinţe nerealizate, nu găsim suficient de rapid o cale de satisfacere a lor. Mai precis, vi se propune să intraţi în pielea unui personaj şi să vă gândiţi la ce ar face acesta pentru a-şi satisface respectivele trebuinţe. Petreceţi câteva momente raţionând ca acel personaj.

După ce aţi alcătuit o listă suficient de cuprinzătoare, abordând astfel o altă perspectivă asupra lucrurilor, încercaţi să găsiţi cele mai bune modalităţi de a transpune aceste idei în viaţa dumneavoastră, adaptându-le astfel încât să „funcţioneze”.

■ Exercițiul 23 **O miză mai mică, o motivare mai mare**

Alcătuiţi o listă cu miniacţiuni, apoi continuaţi cu activităţi mai „serioase”, pe care în mod normal nu aţi fi motivat să le desfăşuraţi (de exemplu, să faceţi ceva de mâncare, într-o zi de duminică, la ora 5 dimineaţa, să redactaţi un raport – care mai poate aştepta – la ora 23.30, când sunteţi frânţi de oboseală etc.). Scopul acestui exerciţiu este creşterea motivării pentru acele activităţi pe care în mod normal nu le-aţi face. Repetând exerciţiul, veţi dezvolta capacitatea de persistenţă şi de efort de care veţi avea nevoie în momentul în care va trebui să fiţi motivaţi pentru o miză mai mare.

■ Exercițiul 24 **Jurnalul**

În fiecare zi, seara (sau o dată pe săptămână), alcătuiţi-vă un jurnal în care să notaţi ceea ce vă motivează (în prezent, dar şi în viitor) ; urmăriţi ca de fiecare dată să existe două paragrafe : obiective de îndeplinit „mâine” şi obiective de „viitor” (de tipul *aş vrea*). Încercaţi apoi să recitiţi dimineaţa acele gânduri şi să vi le reamintiţi de două-trei ori în timpul zilei.

---

* Exerciţiul de transpunere în „privirea altcuiva” presupune imaginarea unor personaje nu foarte asemănătoare cu dumneavoastră. Din lista lui Clegg şi Birch am extras următoarele nume sau „poziţii” : Robin Hood, un cerşetor din oraşul X, Attila, un chirurg, Alice din *Alice în Ţara Minunilor*, o sirenă, Beethoven, răţoiul Donald.

■ Exercițiul 25 **Graficul**

De obicei, vizualizarea succesului este un motivator foarte puternic ; pentru unii oameni, vizualizarea trebuie să se facă într-un mod concret/manifest. De aceea vă propunem să realizaţi un poster pe care să notaţi cât de aproape ori de departe vă aflaţi faţă de obiectivul propus. Aveţi însă grijă ca în fiecare zi să înaintaţi cu o liniuţă spre ţinta dumneavoastră.

■ Exercițiul 26 **Prietenul**

Pentru acest exerciţiu va trebui să alegeţi o persoană pe care o cunoaşteţi bine pentru a vă susţine în demersul dumneavoastră de motivare. Cereţi-i ca în fiecare zi să vă acorde un scurt răstimp (circa cinci minute) în care să discutaţi despre obiectivul pe care vreţi să-l atingeţi. Veţi observa că dorinţa dumneavoastră de a îndeplini respectivul obiectiv, ca şi efortul pe care sunteţi gata să-l depuneţi vor creşte.

■ Exercițiul 27 **Comparația**

Propuneţi-vă în fiecare zi un obiectiv pe care să îl puteţi îndeplini cu siguranţă (dar nici să fie prea simplu – de exemplu, să desenaţi un obiect familiar) şi un obiectiv a cărui realizare nu este atât de sigură. În pasul următor va trebui să corelaţi/asociaţi cele două obiective în sensul transformării energiei pozitive obţinute de succesul în performarea primului în încredere/implicare pentru rezolvarea celui de-al doilea.

■ Exercițiul 28 **Competitorul secret**

Alegeţi-vă un competitor secret (nu comunicaţi altora acest lucru, deoarece poate părea ciudat la o primă vedere !), o persoană ce nu există, de fapt, şi atribuiţi-i succesele pe care doriţi să le obţineţi. Încercaţi apoi să îl „ajungeţi” (obţinând performanţele respective) şi – de ce nu – chiar să îl întreceţi.

■ Exercițiul 29 **Nevoia de putere – Trebuie să faceți ce vă cer!**

Identificaţi un aspect al vieţii în care oamenii din jurul dumneavoastră să vă dea ascultare (de exemplu, sunteţi cea mai umilă persoană de la birou, dar puteţi să-i conduceţi pe colegi într-o expediţie cu cortul într-o zonă sălbatică). Găsiţi-vă pentru aceasta un nivel ridicat de expertiză în diferite domenii şi aspecte şi exploataţi-le.

■ Exercițiul 30 **Exercițiu de condiționare – Din aproape în aproape**

La fel cum dresăm un căţel ţinând bucata de carne cu puţin peste cât poate el să sară – astfel încât să aibă impresia că este posibil să o prindă (dacă ar fi ţinută prea sus, nici nu ar mai încerca) –, iar în momentul în care saltul până la bucata de carne este posibil ridicăm puţin „ştacheta”, tot aşa se poate proceda şi în cazul oamenilor. Propuneţi cuiva (ori autopropuneţi-vă) să atingă anumite obiective care sunt cu puţin peste ceea ce poate să facă în acel moment ; faptul că succesul este foarte probabil va reprezenta un motivator pentru persoana care încearcă acest lucru. Ea nu va cunoaşte însă decât obiectivul pe care îl propuneţi la un moment dat, şi nu faptul că aveţi un întreg program, astfel încât înainte de atingerea acestui obiectiv (ori chiar în acel moment) va „primi” un alt obiectiv care se află puţin peste ceea ce poate să facă *acum*. În acest mod, acea persoană va fi condiţionată să realizeze – prin principiul paşilor mărunţi – lucruri care la un moment dat păreau imposibil de îndeplinit.

■ Exercițiul 31 **„Studiul de piață”**

Întrebaţi cât mai multe persoane ce anume le motivează. Strângeţi toate aceste date într-o listă şi grupaţi-le în categorii. Adăugaţi fiecăreia (sau unei categorii mai largi) strategii care să conducă la punerea lor în practică. Veţi avea astfel un număr însemnat de instrumente pe care le puteţi folosi în calitate de specialist în motivare ori pentru automotivare.

■ Exercițiul 32 **„Pilotarea”**

Înainte de a începe un program de motivare, încercaţi să identificaţi pe cineva din familie (sau poate chiar pe dumneavoastră) care are aceleaşi motive ce trebuie stimulate ca şi cele pe care doriţi să le dezvoltaţi prin programul propus. Discutaţi cu persoana respectivă (sau reflectaţi dumneavoastră) pentru a optimiza modelul de strategie ales (această perspectivă este cu atât mai importantă cu cât mulţi manageri aplică strategii de motivare fără a face mai întâi o astfel de „pilotare”).

■ Exercițiul 33 **Motivarea echipei**

Acest exerciţiu vă propune să folosiţi o urnă în care să puneţi bileţele cu numele angajaţilor de fiecare dată când aceştia înregistrează un succes (în plus faţă de bonusul/recompensarea „normală” pentru activitatea respectivă). La final se va da un „superbonus” (un premiu suplimentar) unor nume extrase din urnă (şi este firesc ca persoanele care au avut mai multe succese în acea perioadă să aibă mai multe şanse la extragerea finală).

■ Exercițiul 34 **Stimularea ascunsă**

Vă propunem să aveţi o discuţie cu întregul grup de muncă, fiecare dintre cei prezenţi trebuind să spună ce consideră ei plăcut/stimulator, fără a răspunde şi la întrebarea „de ce?”. Moderatorul discuţiei va alcătui o listă şi într-o anumită zi va căuta (împreună cu ceilalţi membri ai grupului) să îi ofere unuia dintre ei respectiva plăcere (ziua nu se va şti dinainte, deoarece după primul „sărbătorit motivaţional” ceilalţi vor avea aşteptări în privinţa propriei persoane).

■ Exercițiul 35 **Feedback de grup**

Acest exerciţiu presupune o activitate de grup (de lucru, de prieteni etc.); astfel, în acest grup, fiecare dintre membri va trebui să se prezinte prin intermediul unei povestiri/întâmplări (din experienţa proprie, aspect care-l defineşte ca persoană), apoi îşi va face şi o caracterizare succintă. Sarcina grupului este să încerce ulterior să listeze toate tipurile de motive pe care le consideră dinamizatoare

pentru respectiva persoană şi să identifice strategii de motivare. La întoarcerea acestuia (cel care a fost subiectul experimentului a plecat între timp din încăpere), toate strategiile de motivare identificate vor fi incluse într-o urnă şi se va extrage una, intenţionându-se aplicarea ei în zilele care urmează.

■ Exercițiul 36 **De ce mă duc la locul meu de muncă?**

Completaţi tabelul următor pornind de la factorii expuşi de Hertzberg în teoria sa privind motivarea la locul de muncă (vezi capitolele „Perspective asupra motivaţiei" şi „Motivarea profesională").

În urma conştientizării situaţiei, încercaţi să identificaţi acţiuni pe care le puteţi face pentru a o ameliora.

Factori de menţinere sau de dezvoltare (ai motivaţiei)	**Nivel satisfăcător**	**Nivel ideal atins**	**Nivel posibil să fie atins în viitor, dacă se fac mici modificări**	**Nu mă interesează în mod deosebit acest factor**
Salariul				
Alte avantaje (maşină, telefon, concedii etc.)				
Siguranţa locului de muncă				
Condiţiile de lucru				
Nivelul şi calitatea controlului				
Politica şi procedurile companiei				
Relaţiile interpersonale				
Natura muncii în sine				
Realizările avute				
Recunoaşterea (stima) colegilor				

Factori de menţinere sau de dezvoltare (ai motivaţiei)	Nivel satisfăcător	Nivel ideal atins	Nivel posibil să fie atins în viitor, dacă se fac mici modificări	Nu mă interesează în mod deosebit acest factor
Recunoaşterea (stima) managerilor				
Responsabilitatea				
Dezvoltarea personală				
Avansarea, progresul în carieră				
Statutul deţinut				
Numiţi şi alţi factori care stau în calea motivării dumneavoastră eficiente la locul de muncă				

■ Exercițiul 37 **Stop!**

De obicei ne propunem să facem anumite activităţi pentru a fi mai performanţi, mai afectuoşi, mai influenţi...

Vă propunem, de această dată, să alcătuiţi o listă cu activităţile pe care nu ar trebui să le mai faceţi pentru a creşte nivelul dumneavoastră de motivaţie sau al celor din jur (de exemplu, pentru a fi în mai mare măsură consideraţi „om al echipei", crescând performanţa acesteia din urmă, putem să *nu* mai lucrăm în manieră individualistă, să *nu*-l mai criticăm pe colegul X, să *nu* mai...). Încercaţi să ameliorați astfel situaţia la locul de muncă, în familie, oriunde credeţi că este nevoie.

■ Exercițiul 38 **Găseşte motivele!**

Exerciţiul poate combina obiectivul de construire a echipei (*team-building*-ul) cu cel de cunoaştere a motivelor care stau la baza

acţiunii membrilor acesteia. Este o modalitate distractivă, dar deloc superficială de intercunoaştere. Fiecare membru al echipei va primi o listă cu motive şi va trebui să identifice persoane ce deţin acele motive, primul câştigând şi un premiu :

Motive de identificat	**Persoane care deţin motive (o persoană pentru fiecare motiv)**
Cineva care se defineşte ca fiind „extrem de curios”.	
Cineva căruia îi place mâncarea condimentată.	
Cineva care doreşte să nu eşueze/să nu aibă eşecuri (fiind centrat mai mult pe evitarea eşecului decât pe obţinerea succesului).	
Cineva care are nevoie mai pronunţată de stimă decât de afiliere.	
Cineva care doreşte o familie liniştită şi mulţumită mai mult decât un serviciu bine plătit.	
Cineva care are mulţi prieteni şi doreşte să îşi facă şi mai mulţi.	
Cineva căruia îi este „teamă de succes”.	
Cineva căruia îi plac filmele cu oameni de carieră.	
Alte motive alese de dumneavoastră, în funcţie de specificul echipei cu care efectuaţi exerciţiul.	

După completarea listei, poate exista (opţional) o discuţie pentru identificarea altor persoane care acţionează în baza aceloraşi motive, pentru identificarea persoanelor care se aseamănă sau, dimpotrivă, sunt foarte diferite.

■ Exercițiul 39 **Cunoaştere reciprocă**

Acest exerciţiu se situează în rândul tehnicilor de intercunoaştere şi construire de echipă, simultan ajungându-se la cunoaşterea motivaţiilor

personale (de acasă, la serviciu etc.). Doi câte doi, membri ai aceluiaşi grup (de muncă) pot să îşi împărtăşească motivele care îi direcţionează în acţiunile întreprinse.

Exerciţiul poate avea variante diferite de început, de exemplu, gruparea poate fi făcută în funcţie de identificarea unui motiv comun/diferit la cei ce vor lucra în acelaşi minigrup.

■ Exercițiul 40 **Declarația de adeziune**

Alcătuiţi cea mai convingătoare pledoarie pentru o acţiune pe care nu sunteţi foarte motivat să o faceţi, identificând toate aspectele pozitive implicate. Este vorba de o pledoarie de 30-60 de cuvinte şi ea se poate referi la motive ce aparţin locului de muncă, vieţii de familie etc. Faceţi declaraţia în faţa oglinzii, cu voce tare.

Puteţi folosi acest exerciţiu ca element motivator pentru colegii dumneavoastră cu privire la locul lor de muncă sau pentru evidenţierea calităţilor unui produs cu care aceştia lucrează.

■ Exercițiul 41 **Listele**

Alcătuiţi, în mod individual, o listă cu toate elementele care vă motivează pentru o activitate. Cereţi-le unor colegi cu care interacţionaţi în acea activitate (dacă este vorba despre una profesională, colegilor de la locul de muncă, dacă este vorba despre învăţare, colegilor de clasă/curs etc.) să realizeze propriile liste. Urmăriţi apoi asemănările şi deosebirile identificate. Marcaţi-le pe cele similare (care apar la cei mai mulţi dintre colegi) şi identificaţi o strategie pentru fiecare dintre ele (ca şi când ar fi externe dumneavoastră, în sensul că aţi fi, spre exemplu, un manager ori un profesor şi ar trebui să o aplicaţi angajaţilor ori cursanţilor). Încercaţi ulterior să folosiţi setul de strategii nu doar în direcţia motivării unei alte persoane, ci şi pentru automotivare.

■ Exercițiul 42 **Uite cum poți să mă ajuți!**

Reflectaţi asupra unei activităţi pe care nu sunteţi deloc motivaţi să o îndepliniţi (de exemplu, sunteţi o persoană creativă, iar răbdarea nu este punctul dumneavoastră forte în stilul de lucru pe care îl aveţi şi reflectaţi la un lucru rutinier – în genul trasării a 2.000 de linii orizontale, paralele pe câteva foi de hârtie). Închipuiţi-vă acum în poziţia managerului care ar trebui să vă motiveze să faceţi acest

lucru. Ce strategii ar trebui să folosească? Puneţi-vă, alternativ, în rolul persoanei ce aplică strategia motivatoare şi al persoanei asupra căreia este aceasta aplicată pentru a corela cu expresia ei manifestă o opţiune teoretică.

■ Exercițiul 43 **Probleme diverse, strategii diverse**

Sunteţi un manager tânăr, ce ajunge într-o firmă în care oamenii sunt demotivaţi din cauza:

- salariilor insuficiente;
- lipsei de înţelegere percepute din partea conducerii;
- rutinei şi lipsei de orizont în firmă.

Ce strategii de motivare aţi folosi? Cum le-aţi explica oamenilor asupra cărora le veţi aplica? Cum o să le explicaţi superiorilor dumneavoastră? Oferiţi răspunsuri adaptate şi construiţi un plan concret de acţiune.

■ Exercițiul 44 **Părinte şi copil**

Sunteţi părinte şi copilul dumneavoastră – care învăţa foarte bine – începe să nu mai aibă aceleaşi rezultate. Întrebat ce are, de ce notele lui scad pe zi ce trece, el spune că nu are nimic şi că „îşi dă toată silinţa", la fel ca în perioada anterioară. Totuşi, rezultatele sale se înscriu, în continuare, într-un trend descendent. Cum veţi reacţiona? Cum veţi identifica strategia de motivare care i se potriveşte? Cum o veţi pune în practică? Cum veţi verifica dacă funcţionează sau nu (şi să faceţi acest lucru pe parcurs, fără să aplicaţi ceva ce nu va funcţiona, deoarece rezultatele negative ale lipsei de succes la nivelul strategiilor pot induce o stare şi mai demotivantă, atât pentru copil, cât şi în ceea ce vă priveşte)?

■ Exercițiul 45 **Portretul**

Luaţi o agendă ce are însemnate zilele întregului an. Încercaţi să notaţi în fiecare zi câte un lucru „nou" despre dumneavoastră. Spre exemplu, puteţi realiza aceasta descriind o întâmplare şi revelând, cu această ocazie, un anumit comportament pe care l-aţi avut. O dată pe lună încercaţi să strângeţi aceste caracteristici într-un „portret" al

dumneavoastră în luna respectivă. După ce alcătuiţi mai multe astfel de portrete, identificaţi motivele ce se ascund în spatele modului dumneavoastră de a vă comporta într-un fel sau altul.

■ Exercițiul 46 **Să avem un nivel realist de aspirații!**

Exerciţiul urmăreşte să vă ajute în demersul construirii realiste a propriului nivel de aspiraţii. Pentru aceasta, cereţi unor colegi/prieteni buni, pe care-i consideraţi asemănători – atât din punctul de vedere al resurselor şi posibilităţilor proprii, cât şi din cel al oportunităţilor de dezvoltare –, să participe alături de dumneavoastră la exerciţiu ; astfel, în primul rând, fiecare va trebui să facă o listă cu toate caracteristicile personale (resurse de orice tip) pe care le consideră definitorii în raport cu o anumită sarcină/activitate (aceeaşi pentru toţi subiecţii). În a doua fază a exerciţiului, tot în mod individual, participanţii vor fi rugaţi să încerce să ofere o imagine cât mai clară a propriului nivel de aspiraţii. În sfârşit, în faza a treia, va trebui să găsiţi elementele de diferenţă şi de asemănare dintre :

a) resursele prezentate de fiecare persoană ;
b) portretul realizat.

Concluziile parţiale ale exerciţiului vă cer să identificaţi ce motivaţii au prietenii dumneavoastră pentru a exprima un nivel mai ridicat al aspiraţiilor relativ la aceleaşi resurse ori, invers, să le explicaţi dumneavoastră acestora de ce aveţi un nivel mai înalt al aspiraţiilor raportat la anumite resurse pe care şi ei le posedă.

În final va trebui să găsiţi, în urma unei discuţii de grup, nivelul optim de aspiraţii cu privire la resursele/caracteristicile pe care le aveţi în comun („netezind” aspiraţiile prea „înalte” ori ridicând nivelul aspiraţiilor prea reduse).

Atenţie ! Avertizaţi toţi participanţii asupra rolului motivator al exerciţiului şi, în consecinţă, asupra faptului că sinceritatea este absolut obligatorie. În caz contrar, există posibilitatea unor exprimări neconforme cu realitatea, ceea ce va diminua eficienţa exerciţiului nostru.

■ Exercițiul 47 **Motive ascunse (II) – Convingerea celuilalt**

De multe ori, întrebaţi de ce au ales să facă facultatea respectivă studenţii noştri răspund: „Pentru că ne place”. Următorul pas, răspunsul la întrebarea „De ce vă place?”, este mai greu de pus în practică. În acest mod, de multe ori, nu ştim să discernem – şi, astfel, să încurajăm – motivele aflate în spatele unei activităţi (eventual să le direcţionăm influenţa pozitivă şi asupra unor lucruri văzute ca fiind mai puţin plăcute, dar necesare). Exerciţiul porneşte de la relevarea acestei situaţii. Alegeţi un lucru pentru care consideraţi că sunteţi înalt motivat (poate să fie facultatea pentru care aţi optat, locul dumneavoastră de muncă ori distracţia preferată etc.) şi identificaţi motivele ce se află „în spatele” acestuia. Alcătuiţi apoi un mic şir de argumente prin care consideraţi că aţi putea convinge alte persoane să aleagă să facă respectivul lucru. Această primă etapă nu este prea dificilă; însă în a doua etapă sunteţi puşi în situaţia de a convinge o altă persoană să facă un lucru care dumneavoastră nu vă face plăcere, dar pe care îl consideraţi necesar în ceea ce vă priveşte (de exemplu, să înveţe la o materie mai plictisitoare, să facă un lucru rutinier la serviciu etc.). După ce aţi experimentat aceasta şi consideraţi că aţi găsit „toate” argumentele necesare pentru demersul de convingere, recitiţi-le de câteva ori în următoarele zile şi încercaţi-le efectul în procesul de a vă automotiva să faceţi acel lucru.

■ Exercițiul 48 **Balanța motivațională**

Alcătuiţi o listă cu toate resursele şi oportunităţile de dezvoltare de care dispuneţi (similar ca în exerciţiul 47) şi concepeţi un grafic sub formă de balanţă. Exact ca în cazul unei balanţe adevărate, păstraţi un echilibru, în sensul că resursele strânse pe un taler să fie ponderate de aspiraţiile aflate în celălalt (să existe o concordanţă între cele două talere). În dezvoltarea dumneavoastră personală, ori de câte ori vă descoperiţi/acumulaţi o nouă resursă/oportunitate de dezvoltare, urmăriţi dacă nu este necesară şi o echilibrare prin restructurarea aspiraţiilor. Acest exerciţiu are marele merit că vă sprijină în vizualizarea unui astfel de echilibru, demers ce va înlesni procesul de stabilire a unui nivel realist de aspiraţii.

■ Exercițiul 49 **Oglinda**

Alegeţi-vă o persoană-oglindă (un coleg cu care apreciaţi că semănaţi cel mai mult la nivelul raportului aspiraţii/resurse şi cu care, ca la un cros, să aveţi acelaşi punct de start). Comparaţi-vă apoi în mod curent cu această persoană dintr-o perspectivă dublă : atât „în sus" (dacă persoana în cauză reuşeşte să înregistreze mai multe succese ca dumneavoastră, încercaţi să aflaţi ce a ajutat-o să evolueze şi să vă depăşească), dar şi „în jos" (în momentul când „oglinda" rămâne în urmă, analizaţi-vă succesul, bucuraţi-vă de el şi – la fel ca în cazul anterior – descoperiţi ce anume v-a făcut să evoluaţi şi fortificaţi acel set de motive). Dacă evoluţia dumneavoastră vă îndepărtează major de cealaltă persoană, este posibil să fiţi nevoiţi să vă alegeţi o altă „oglindă".

■ Exercițiul 50 **Rămâneți mereu „în priză"!**

În fiecare săptămână identificaţi noi surse de stimulare. Acestea nu trebuie să fie neapărat unele majore, dar sunt făcute să „vă ţină în priză" şi să vă dezvoltaţi un mod activ, implicativ de a vedea viaţa. Astfel, nu lăsaţi să treacă o perioadă mai lungă de timp fără să faceţi ceva incitant (atât în aria „distracţiei", cât şi în cea a „muncii"), să aveţi tot timpul senzaţia că sunteţi „în mijlocul a ceva". O asemenea perspectivă vă va dezvolta în direcţia asumării şi valorificării rapide a oricăror oportunităţi, în special a celor mai puţin evidente, cu care viaţa vă tentează.

■ Exercițiul 51 **Observatorul**

Faceţi-vă un obicei din a observa diferitele situaţii de interacţiune a persoanelor din anturajul dumneavoastră şi concluzionaţi rapid asupra motivelor care credeţi că le animă modul de acţiune (al fiecărei persoane în parte). Nu este nimic rău în faptul că – la început – aceste aproximări nu vor fi corecte. Ele se vor îmbunătăţi pe parcurs şi oricum sarcina acestui exerciţiu este să vă dezvolte vigilenţa în raport cu cele ce se întâmplă atât în jurul dumneavoastră, cât şi în dumneavoastră (veţi ajunge astfel – simultan – şi la o cunoaştere mai bună de sine).

■ Exercițiul 52 **Surprindeți-vă prietenii**

Alegeţi o zi în care să vă comportaţi faţă de cei din jur complet diferit decât o faceţi de obicei (este de dorit ca acest exerciţiu să fie experimentat într-un cadru mai intim, deoarece la serviciu aţi putea induce în eroare clienţii ori aţi putea greşi lucrările). Faceţi acest lucru timp de o jumătate de zi ori o zi întreagă. Rugaţi apoi prietenii cu care aţi interacţionat să vă spună ce au simţit şi gândit în legătură cu dumneavoastră şi ce motive au crezut că se află la baza unui astfel de comportament. Găsiţi apoi un loc explicaţiilor pe care le-aţi primit în modul în care vă structuraţi motivaţia.

■ Exercițiul 53 **Surprindeți-vă prietenii (II) – Fii altfel!**

Citiţi stările motivaţionale ce urmează, descrise de Apter şi Carter ; conform acestora, ne putem afla într-unul dintre cele patru continuumuri motivaţionale, mai orientaţi spre una dintre perechile expuse :

a) starea motivaţională serioasă (indusă de satisfacţia dată de progres) *versus* starea motivaţională „jucăuşă” (indusă de satisfacţia dată de stimulare şi distracţie) ;
b) starea motivaţională conformistă (valoarea este dată de sentimentul de a „face ceea ce trebuie”) *versus* starea motivaţională provocatoare (valoarea este dată de provocări, încercări noi sau rebeliune) ;
c) starea motivaţională dominatoare (determinată de controlul asupra oamenilor, a situaţiilor, obiectelor) *versus* starea motivaţională empatică (determinată de relaţiile interpersonale apropiate existente) ;
d) starea motivaţională orientată spre ego (indusă de satisfacţia câştigului personal obţinut) *versus* starea motivaţională orientată spre ceilalţi (indusă de satisfacţia câştigului obţinut de alţii în situaţiile întâlnite, cu ajutorul nostru).

Identificaţi spre care pol gravitaţi mai mult, în fiecare dintre perechile date, şi repetaţi exerciţiul anterior conform stărilor motivaţionale opuse (care nu vă caracterizează zilnic). Este o activitate de dezvoltare personală, de creştere a sferei de acţiune personală.

■ Exercițiul 54 **Castelul de nisip**

Pentru foarte multe persoane, fanteziile diurne sunt asemenea unor castele de nisip (vă aduceţi aminte vara, la mare, atunci când eraţi copil şi un val ori un trecător neatent vă spulbera o muncă migăloasă de „construcţie”?). Ei bine, asemenea castelelor de nisip, visele diurne mai mult încurcă/diminuează motivaţia, deoarece se prăbuşesc la cel mai mic „val”. De altfel, acest lucru se întâmplă pentru că nici nu încercăm să turnăm „beton” în zidurile de nisip: fanteziile diurne sunt concepute de la început nerealizabile!

Exerciţiul vă propune o reflecţie asupra problemei pentru a găsi modalitatea de a face funcţionale fanteziile diurne. Astfel, încercaţi să „visaţi” la ceva ce este/se construieşte deja şi poate să ia forma unui succes în viitorul apropiat. Este posibil să replicaţi că nu are rost să visaţi la ceva ce se construieşte deja în realitate. Ei bine, vă contrazicem. Fantazarea la lucruri ce vor fi realizate leagă procesul (de atingere a obiectivelor asumate) de succesul acestora şi puteţi găsi apoi alte fantezii diurne a căror posibilitate de rezolvare nu mai este aşa de sigură şi în care „visarea” vă poate oferi automotivaţia necesară transformării unui obiectiv îndepărtat într-un succes palpabil.

■ Exercițiul 55 **Comoara**

Acest exerciţiu vă cere să vă închipuiţi că motivaţia dumneavoastră nedescoperită pentru a face un anumit lucru (care acum vi se pare neplăcut/greu de realizat/o corvoadă) este o comoară care există şi e adânc îngropată în dumneavoastră înşivă. Mai mult decât atât, s-ar putea ca multe dintre aceste elemente să nu le găsiţi într-un singur loc, trebuind să „săpaţi” în mai multe direcţii. De aceea, luaţi nevoile exprimate în această carte şi găsiţi motivaţia ascunsă în dumneavoastră.

Exerciţiul este folositor în special pentru a motiva copiii; vizualizând şi animând acest demers prin intermediul unei „poveşti” antrenante, se vor implica mai mult şi mai în profunzime.

■ Exercițiul 56 **Simplificarea**

De câte ori vă confruntaţi cu cineva care se dovedeşte „greu de motivat” (un subordonat, copilul dumneavoastră aflat în criză adolescentină etc.), încercaţi să adaptaţi strategiile de motivare la un nivel de vârstă mai scăzut, simplificând astfel (de pildă, la nivelul copilăriei – în cazul fiului dumneavoastră – ori la nivelul primilor ani de la angajare – pentru subordonat). Experimentaţi mental până veţi fi identificat ceea ce pare a fi cea mai bună soluţie ; notaţi-o apoi pe o foaie de hârtie şi adăugaţi pe dosul acesteia diferenţele dintre motivatorul eficient pentru vârsta aceea şi cel pe care l-aţi folosit deja (şi s-a dovedit a fi ineficient) în acest moment. Încercaţi să îl simplificaţi pe cel de-al doilea în perspectiva principiilor folosite de primul.

Notă ! Uneori, în procesul de motivare unele persoane complică lucrurile, fără să fie nevoie. Drept consecinţă, apare o strategie atât de complexă şi de nuanţată, încât este greu de aplicat şi poate chiar să-şi piardă utilitatea. Acest lucru nu înseamnă că sugerăm să se ignore asemenea nuanţe. Dimpotrivă, ele sunt foarte importante, dar formula trebuie să fie în genul : cele mai multe nuanţe în perspectiva celui mai simplu (nu simplist) proces de motivare.

■ Exercițiul 57 **Căruța cu reacție**

Câteodată ne simţim „împotmoliţi” şi considerăm motivaţia noastră insuficientă pentru a atinge anumite obiective. Pentru a face o analogie, este ca şi cum aţi avea în dotare o căruţă, dar doriţi să vă deplasaţi cu o viteză foarte mare. Acest exerciţiu – spre deosebire de altele prezentate aici – presupune că, oricât v-aţi străduit, nu aţi ajuns la schimbările pe care le preconizaţi la nivelul motivaţiei, aceasta din urmă fiind în continuare considerată insuficientă. De aceea, primul pas îl reprezintă acceptarea : trebuie să acceptaţi faptul că aveţi o căruţă (şi nu o puteţi schimba pe un vehicul mai rapid). Problema asupra căreia trebuie să vă concentraţi acum este de a „utila” această căruţă cu elemente menite să-i confere o viteză crescută : de pildă, cu un motor cu reacţie. Similar analogiei, începeţi să adăugaţi astăzi ceva motivatorilor vechi de care dispuneţi, mâine altceva, astfel încât, după un timp, să puteţi beneficia de o

motivaţie compozită, dar care să funcţioneze suficient de bine. Cuvântul de ordine al acestui exerciţiu este: dacă nu se poate o schimbare totală, atunci soluţia este îmbunătăţirea.

■ Exercițiul 58 **Scaunul**

Alegeţi un scaun (poate fi taburet, fotoliu) şi încercaţi să vă imaginaţi că în momentul în care vă veţi aşeza pe el aţi atins obiectivele pe care tocmai vi le-aţi propus, aţi rezolvat cu succes o sarcină dificilă ce vă frământă în prezent etc., adică tocmai aţi terminat un proces a cărui finalizare pare foarte anevoioasă şi nesigură în acest moment. Aşezaţi-vă pe scaun. Bucuraţi-vă de întregul succes pe care vi-l doriţi. Acum, ridicaţi-vă brusc de pe scaun, încercând să folosiţi starea pozitivă obţinută ca motivator pentru paşii pe care trebuie să-i faceţi, treptele ce trebuie urcate pentru a ajunge – cu adevărat – la acel succes pe care l-aţi anticipat astfel.

■ Exercițiul 59 **Prăjitura**

Identificaţi – printr-una dintre modalităţile propuse de exerciţiile anterioare – mai multe elemente care vă motivează. Aveţi acum „ingredientele”; încercaţi să realizaţi „prăjitura”. Mai precis, ordonaţi aceşti motivatori într-o succesiune de paşi care să le ofere o şi mai mare „putere”, iar „produsul” final să fie unul coerent. Folosiţi succesiunea de paşi astfel identificată pentru a construi un sistem de strategii de motivare în ceea ce vă priveşte.

■ Exercițiul 60 **Drumul spre Lună**

Imaginaţi-vă strategia de (auto)motivare pe care o construiţi ca pe o navă spaţială ce vă poate duce într-o călătorie cosmică (spre Lună, de exemplu). De ce este nevoie pentru a putea pleca în călătorie cu această navă? Probabil că pe listă ar trebui să includeţi combustibil pentru navă, hrană pentru dumneavoastră, rezerve de oxigen etc. Încercaţi să identificaţi, în mod similar, toate elementele care constituie necesarul pentru funcţionarea propriei motivaţii.

■ Exercițiul 61 **Cele două tabere**

Un grup de persoane se împarte în două subgrupe şi vor trebui, mai întâi individual, să noteze :

a) grupul I – strategii prin care, în calitate de : profesori ; manageri, ar motiva elevii/studenţii, respectiv subordonaţii ;
b) grupul II – strategii care, în calitate de elevi/studenţi, respectiv subordonaţi : îi motivează în prezent ; i-ar motiva în viitor (strategii ce nu funcţionează în prezent).

La finalul exerciţiului, cele două tabere trebuie să-şi armonizeze produsele activităţilor.

■ Exercițiul 62 **De la „ce mă motivează" la strategii**

O variantă a exerciţiului de mai sus vă cere ca – individual – să împărţiţi o foaie în două şi să notaţi în coloana din stânga „ce mă motivează", urmând ca în coloana din dreapta să definiţi una sau mai multe strategii pentru fiecare indicator scris în coloana din stânga. Ulterior, încercaţi să optimizaţi strategiile respective astfel încât nu numai să „întâlnească" aceşti motivatori, ci şi să vă ofere o creştere a motivaţiei.

■ Exercițiul 63 **Cumpărături variate**

Intraţi într-un magazin cu care sunteţi familiarizat, un supermarket. Probabil că, din lipsă de timp, vă cumpăraţi, de regulă, aproximativ aceleaşi categorii de produse, grăbindu-vă apoi spre casă. Gândiţi-vă la un produs pe care nu l-aţi achiziţionat de mult timp, poate niciodată din acel magazin. Programaţi-vă să cumpăraţi un produs nou, care să vă „smulgă" din cotidian.

Credem că aţi găsit deja o multitudine de produse ce „nu existau" până atunci. Putem spune că motivaţia dumneavoastră vă direcţiona spre anumite produse, propria percepţie acţionând într-o direcţie familiară.

■ Exercițiul 64 **Mesajele afective**

Amintiţi-vă ultima dată când un mesaj afectiv v-a motivat pentru comportamentele viitoare ; acesta poate să fi fost „sugestia" pe care părinţii o induc copilului pentru a învăţa mai mult şi a fi mai silitor,

arătându-i un şomer ori un cerşetor de pe stradă şi spunându-i : „Vezi, el a făcut ca şi tine, nu a învăţat” ; influenţa poate fi şi de natură pozitivă – observaţi modul în care părinţii încearcă să-i convingă pe copii de rolul pozitiv al şcolii în viaţa lor : fiind la grădiniţă, copiilor li se zugrăveşte şcoala în culori foarte vii, astfel încât pentru unii dintre ei mersul la şcoală va reprezenta un eveniment aşteptat şi dorit.

■ Exercițiul 65 **Mesajele afective (II)**

Motivele influenţează percepţia unei situaţii, iar afectivitatea potenţează, în mod pozitiv sau negativ, situaţia respectivă. De pildă, una şi aceeaşi situaţie, cum ar fi o întâlnire cu şeful direct, poate fi resimţită ca negativă – în cazul în care acesta ne critică (dacă doream să îi cerem în zilele următoare o mărire de salariu), implicând şi frustrare, pentru că vom crede că nu mai putem să ne satisfacem motivele – sau poate să nu ne trezească trăiri negative, dacă nu avem „o agendă secretă”/motive secrete, înţelegând în mod obiectiv starea de spirit a managerului nostru.

Amintiţi-vă un fenomen de care v-a fost frică (să spunem ultimul cutremur). Chiar dacă acesta nu s-a soldat cu victime ori pagube materiale, în momentele respective aţi perceput fenomenul ca fiind de o violenţă mai mare decât în realitate ! Similar, dacă străbateţi noaptea singur(ă) o stradă cufundată în întuneric, o persoană care merge în spatele dumneavoastră va fi percepută ca având intenţii ostile etc.

■ Exercițiul 66 **Încercarea disperată**

De multe ori, atunci când consideraţi că nu mai are rost să încercaţi un lucru deoarece oricum nu veţi avea succes (ori, mai rău, că veţi eşua), fenomen cunoscut sub numele de învăţarea neajutorării (pentru mai multe detalii, vezi capitolul referitor la automotivare), este utilă următoarea analogie : o persoană aflată la bordul unei nave spaţiale s-a rătăcit în Univers. A rămas fără rezerve de hrană şi de apă, deşi a încercat de mai multe ori să descopere aceste elemente pe planetele întâlnite în drumul său. Astfel, ea se poate afla într-un fenomen de învăţare a neajutorării ; totuşi, pentru omul nostru, eşecul nu reprezintă o opţiune şi atunci trebuie să încerce orice (stând pe navă,

oricum va muri de foame ori de sete), de pildă, să se oprească pe prima planetă întâlnită în cale. Acest exemplu vă propune să gândiţi la extrem situaţia dumneavoastră de eşec, pentru a încerca să anihilaţi tendinţa lipsei de reacţie.

Consideraţi deci că sunteţi în această situaţie, fiind obligaţi (încercare disperată) să luaţi în considerare orice posibilitate, pentru că – aşa cum am văzut – renunţarea la deschiderea unei uşi înainte de a vedea dacă este sau nu un drum dincolo de aceasta nu mai reprezintă o opţiune.

■ Exercițiul 67 **Rețeaua**

Faceţi o listă cu cât mai multe elemente care vă susţin motivaţia (prin intermediul unuia dintre exerciţiile anterioare), apoi oferiţi-le un indicativ (de exemplu, prin numere de la 1 la… *n*) şi aşezaţi-le grafic pe o foaie de hârtie în forma unui cerc. Subliniaţi şi evidenţiaţi *toate* legăturile (chiar şi pe cele mai neobişnuite) ce pot exista între aceşti motivatori. Notaţi şi pe aceste axe de legătură câte un indicativ şi alcătuiţi o „legendă" a hărţii astfel constituite, în care să explicaţi ce rol au o conexiune sau alta în contextul dat. Exerciţiul vă ajută să evidenţiaţi, pe lângă lista motivatorilor, şi interacţiunile complexe ce se pot produce între aceştia, oferindu-vă o perspectivă sistemică asupra fenomenului propriei motivaţii.

■ Exercițiul 68 **Povestea**

Există o poveste (care se presupune că are un sâmbure de adevăr) despre un tânăr ce, deşi dovedea un neobişnuit talent la o materie şcolară, nu îşi valorifica deloc acest potenţial ; nu numai că elevul respectiv nu învăţa la nici o materie, dar făcea parte dintr-o bandă de delincvenţi. Cadrul didactic titular la acea disciplină şcolară a încercat mai multe strategii de motivare şi toate au dat greş. La un moment dat însă, a observat un lucru surprinzător : elevul părea că se îndrăgostise de… premianta clasei. Atunci, profesorul l-a luat deoparte şi a căutat să-i explice că respectiva colegă nu ar putea fi cu „unul ca el" ; în schimb, dacă ar învăţa – şi el, profesorul, este gata să-l ajute s-o facă –, şansele lui de a creşte în ochii fetei ar fi mari. Concluzia poveştii este amuzantă : nu se ştie ce a devenit, peste ani, colega respectivă, dar este sigur că elevul nostru a ajuns unul dintre cei mai mari savanţi.

Pornind de la această povestire, încercaţi să întocmiţi o listă cu toate elementele (atât cele evidente, cât şi cele mai ascunse) ce ar putea funcţiona drept motivatori extrinseci în ceea ce vă priveşte. Care dintre aceştia ar avea/au o influenţă mai puternică? Stabiliţi o ierarhie a acestor motivatori pe care să o folosiţi – ulterior – în programele de automotivare.

Studii de caz

Am considerat util pentru înţelegerea şi practica motivării să vă propunem şi câteva studii de caz; acestea din urmă vă pot oferi o perspectivă mai complexă, mai nuanţată, o privire integrativă prin care să analizaţi fenomenul motivaţional. Dorind să respectăm principiul coerenţei – de care am ţinut seama permanent pe parcursul acestei lucrări –, vă propunem spre studiu, pentru început, un caz ale cărui înţelegere şi investigare îl apropie de modul în care au fost structurate exerciţiile; ulterior, substanţa cazurilor va creşte.

Cazul 1

De ce îşi asumă oamenii riscuri considerate nenecesare?

Există persoane care fac alpinism, în ciuda faptului că au fost la un pas de moarte din această cauză!
Există oameni care participă la raliuri deosebit de periculoase!
Există persoane care vor să facă paraşutism, în ciuda faptului că paraşuta s-ar putea să nu se deschidă!
Unii dintre noi sunt tentaţi în mai mare măsură să aleagă meserii periculoase – pompieri, negociatori cu teroriştii, salvamontişti!
Reflectând la cele de mai sus, probabil că ar trebui să ne punem întrebarea: de ce fac unii oameni aceste lucruri?

1. Pentru a răspunde, bifaţi una sau mai multe dintre următoarele opţiuni :

   - dorinţa de a-şi demonstra şi/sau depăşi limitele ;
   - faimă, recunoaştere ;
   - dorinţa de a-şi demonstra sieşi anumite abilităţi specifice, autocunoaştere ;
   - sporirea încrederii în sine şi „câştigarea" unei imagini de sine mai bune ;
   - motive materiale, câştiguri financiare ;
   - curiozitate (şi curaj), experimentarea unor noi situaţii/ cunoaştere ;
   - altruism ;
   - lipsa gândirii ;
   - motive fiziologice (creşterea nivelului de adrenalină) ;
   - nevoia de a fi cel mai bun în ceea ce face (negociatori...) ;
   - sinucidere mascată ;
   - (supra)compensare ;
   - alte opţiuni proprii etc.

2. Continuaţi posibila explicitare a fenomenului prin diferitele abordări teoretico-practice (vezi capitolele „Perspective asupra motivaţiei I şi II").

3. Încercaţi o posibilă explicaţie de tipul :

a) individualist (explicaţii referitoare la profilul de personalitate specific, respectiv „cei ce riscă" – *risk-takers* – sau căutătorii de senzaţii tari – *sensation seekers*. A se identifica explicaţii şi în cadrul teoriei stimulării) ;
b) social (explicaţii date de posibilele patternuri de comportament „învăţate" de fiecare şi presiuni sociale impuse de societate, care au accentuat anumite modele de comportament, de exemplu, competiţia şi agresivitatea).

Cazul 2

Probleme de motivare. O situaţie educaţională

Mihai este elev în clasa a V-a ; în clasele I-IV, el a obţinut premiul I, fiind bun la matematică, în mod special. În prezent, notele sale au devenit mult mai mici, profesorii plângându-se că Mihai este neatent la ore şi că se poartă „urât" cu colegii (admiţând însă că acest lucru se întâmplă doar uneori).

Începând cu acest an, a fost transferat într-o altă clasă, la altă şcoală (cu standarde relativ asemănătoare celei anterioare), pentru că familia sa s-a mutat într-un cartier mai „bun" (în ultimii ani, au avut venituri substanţiale obţinute în urma micii afaceri pe care au pornit-o). Mihai participă la cursurile de înot de la 6 ani şi face excursii (aproximativ) bilunar cu părinţii. Uneori se plânge lunea că este prea obosit pentru a merge la şcoală, că profesorii nu seamănă cu doamna învăţătoare etc. Vorbeşte cu admiraţie despre profesoara de chimie şi despre profesorul de limba română, dar spune că noii lui colegi sunt „obositori" şi că „nu are ce discuta cu ei". Recent, a avut mici dispute cu părinţii, pentru a i se cumpăra un câine (aşa cum au majoritatea colegilor săi) ; însă acum trei ani a dorit o pisicuţă, pe care, după o scurtă perioadă de la achiziţionare, a lăsat-o în grija părinţilor. Aceştia i-au promis că poate să folosească Internetul pentru a se informa şi a-şi îmbogăţi cunoştinţele (lucru care însă poate atrage şi irosirea unei perioade de timp) şi e-mail-ul, pentru comunicarea cu foştii lui colegi, pe care îi vede rar, o dată sau de două ori pe lună.

1. Identificaţi toate posibilele motive ale comportamentului lui Mihai :
   a) motive care îi aparţin în mod direct elevului nostru (capacităţile lui, interesul faţă de şcoală, relaţia lui cu părinţii, relaţia cu colegii/foştii colegi, dorinţele lui, modul în care îşi petrece timpul liber etc.) ;
   b) motive şi comportamente care aparţin părinţilor lui Mihai ;
   c) motive care se referă la noua şcoală şi noii profesori ;
   d) motive care se referă la… (adăugaţi alte motive).

2. Încercaţi să analizaţi care sunt :

   a) trebuinţele lui Mihai referitoare la realizare ;
   b) trebuinţele lui Mihai de afiliere ;
   c) trebuinţele de putere ;
   d) adăugaţi alte trebuinţe.

3. Strategiile de motivare pe care le consideraţi mai bune în acest caz sunt :

   a) cognitive sau afective ;
   b) intrinseci sau extrinseci ;
   c) extrinseci pozitive sau extrinseci negative.

4. Daţi exemple de strategii de stimulare a celor din jurul lui Mihai (părinţi, profesori, unul-doi colegi).

Cazul 3 (adaptare după J.M. Corbett)

Motivarea prin cei trei MI

Directorul general al firmei (şi totodată acţionarul principal) prezintă în timpul unei şedinţe situaţia acesteia – productivitate diminuată în ultimele şase luni, motivaţia/moralul muncitorilor şi a personalului de la nivelurile medii ale firmei este foarte scăzut. Nici soluţiile propuse de departamentul de producţie, nici acelea ale departamentului de resurse umane nu au avut efectul scontat. De aceea, directorul general a chemat un consultant extern (doctor în psihologie, specialist în probleme motivaţionale).

Consultantul spune că nu vrea să le propună soluţii precum îmbogăţirea posturilor sau grupe autonome de lucru (care ar însemna cu precădere modificări asupra structurii organizaţionale), ci, în schimb, propune o metodă de acţiune asupra personalului (fără de care, oricum, şi celelalte soluţii ar fi insuficiente).

El propune cei 3 MI :

a) Motivaţie Intrinsecă ;
b) Managementul Impresiilor ;
c) Marketing Intern.

Motivaţia intrinsecă este o atitudine sau o stare de spirit ce poate fi controlată prin influenţă socială. Oamenii doresc un loc de muncă plăcut şi într-o firmă la care să vină cu plăcere. Managementul poate influenţa convingerile angajaţilor în această direcţie, prin motivaţie, prin atitudine, comunicare; astfel, tehnicile psihologice folosite de management pot asigura contextul în care angajaţii să se simtă implicaţi în activitate. Salarizarea nu este răspunsul universal la toate problemele de motivare. Un subiect aparte îl reprezintă persuasiunea prin care managementul va convinge angajaţii să îşi reinterpreteze acţiunile şi atitudinile faţă de muncă. Aşa cum în vânzări se folosesc tehnici precum„mingi joase" sau tehnica „piciorului în prag", la fel se poate folosi această tehnică şi în interiorul firmei (marketing intern) pentru ca angajaţii să se convingă unii pe alţii că trebuie să existe implicare în muncă – este necesar doar să se asigure că vor putea vinde ideea necesităţii implicării (creşterea motivaţiei faţă de munca la locul actual).

Managerii i-au cerut consultantului un exemplu concret. El le-a oferit cel al unor companii de renume care oferă excursii de vis, extrem de costisitoare, după concursuri în care angajaţii trebuie să descrie în doar 20-50 de cuvinte avantajele produsului firmei lor. Ce pot obţine aceste companii (mai ales că oferă premii atât de mari, în urma cărora rezultatele par a fi minore)? Psihologii afirmă că există o autoimpunere/autoconvingere a oamenilor în a crede ceea ce au scris, pentru că ei au (în general) o tendinţă extrem de puternică de a fi consistenţi în vorbe, gânduri şi fapte (acestea să aibă aceeaşi direcţie). Psihologii susţin deci necesitatea de consistenţă, iar companiile respective folosesc acest lucru în avantajul lor. Oamenii se ataşează mai mult de exprimările scrise pe care le fac.
Consultantul s-a retras apoi (satisfăcut că din „cheile"/indiciile nonverbale cuvântarea sa a avut succes), lăsându-i pe cei din management să discute.
Directorul general le cere celorlalţi manageri părerea. Directorul de resurse umane solicită „o perioadă de gândire", directorul general ripostându-i dur că speră ca atunci să aibă un plan de

rezervă, întrucât trebuie făcut rapid ceva pentru creşterea productivităţii. În plus, dacă productivitatea va deveni cea planificată, salariile se vor dubla.

1. Ce credeţi că s-a discutat după plecarea consultantului? De ce directorul de resurse umane a cerut un timp de gândire?
2. Care ar fi avantajele, respectiv dezavantajele abordării acestei tehnici?
3. Credeţi că la dumneavoastră în firmă s-ar aproba varianta consultantului?
4. Dumneavoastră, personal, aţi accepta-o?
5. Ce valori umane ar trebui stimulate prin această strategie?
6. Ce direcţii teoretice ar trebui folosite ca supliment teoretic pentru succesul organizaţional?

Cazul 4

Probleme de motivare (II). O situaţie organizaţională

Alina este secretară la departamentul de reclamaţii, tânără, 21 de ani, a absolvit un colegiu de birotică (3 ani), postul ocupat în prezent fiind al doilea loc de muncă (primul a fost un serviciu în timpul vacanţei, la o firmă mică, de zece angajaţi, în care atmosfera era una plăcută, de familie).

Angajarea a decurs conform procedurii de lucru a firmei: interviu preliminar, testare psihologică (inteligenţă, sociabilitate, implicare în muncă, atenţie – rezultate bune obţinute) şi a cunoştinţelor (operare PC), rezolvarea unei situaţii conflictuale (posibil a fi întâlnită în slujba ei) – sarcină rezolvată cu creativitate şi umor – şi interviul final cu managerul departamentului.

După aproximativ trei luni s-a observat o uşoară apatie a secretarei şi faptul că a început să se învoiască din ce în ce mai des de la serviciu datorită unor motive necunoscute, luându-şi uneori liber întreaga zi, concediu fără plată sau, ocazional, concediu medical. Mai mulţi colegi au auzit-o

vorbind agresiv cu interlocutorii ei. Din când în când uita să rezolve câte o sarcină, dar când i se reamintea, o rezolva imediat. Era veselă şi simpatică faţă de o parte dintre colegi, dar tăcută şi închisă în sine cu ceilalţi.
Şeful ei direct s-a sfătuit cu directorul de resurse umane pentru a găsi cea mai bună soluţie de a obţine cooperararea respectivei secretare.

1. Ce erori în modul de a acţiona îi atribuiţi secretarei în relaţia cu firma angajatoare?
2. Pornind de la datele menţionate, care sunt erorile firmei în raport cu angajata?
3. Care sunt posibilele niveluri ale trebuinţelor de realizare profesională, respectiv afiliere ale secretarei?
4. Managerul ar trebui să folosească în principal:
   a) o formă de motivare extrinsecă;
   b) o motivare afectivă;
   c) alt tip de motivare?
5. Ce aţi face în locul respectivului manager?
6. Încercaţi să vă puneţi în locul secretarei pentru a vă imagina care îi sunt motivaţiile.

*
* *

Aşa cum am văzut, motivaţia reprezintă un fenomen complex şi important pentru întreaga viaţă psihică a fiecăruia dintre noi. Totuşi, ea nu acţionează izolat, fiind determinată şi determinând alte procese şi mecanisme. Din acest motiv, pe parcursul lucrării am urmărit să punctăm – atunci când a fost cazul – şi conexiunile date de comportamentele motivate cu o parte dintre elementele vieţii psihice.

Capitolul de exerciţii şi studii de caz nu a intenţionat să reprezinte un punct final, ci mai degrabă un punct de start (pentru a folosi o imagine plastică, este ca şi când, aflându-vă într-un castel vast, deschideţi câteva ferestre către lume; aceste ferestre pot să vă lase să întrezăriţi câteva elemente din ceea se află dincolo de ele şi, oricât de întins este castelul, acest spaţiu înseamnă foarte puţin în comparaţie cu ceea ce este dincolo de acele ferestre). Am apelat la această

analogie pentru a vă sugera rolul şi locul motivării eficiente în viaţa dumneavoastră. Astfel, după ce am detaliat şi nuanţat fenomenul motivaţiei, suntem acum în măsură să deschidem acele ferestre şi… să le lăsăm deschise, dându-vă astfel posibilitatea să intuiţi ceea ce se află dincolo. Cartea de faţă s-a ambiţionat să fie simultan un ghid metodologic, un suport de curs şi un demers de cercetare ; ne-am asumat un atare demers pentru că de toate aceste perspective aveaţi nevoie nu doar pentru a înţelege, dar şi pentru a deveni dumneavoastră înşivă specialişti în domeniul motivării, dându-vă posibilitatea de a integra un fenomen complex în complexitatea vieţii psihice umane.

Bibliografie

Allport, F. (1967), *Theory of perception and the concept of structure : A review and critical analysis,* John Wiley & Sons, New York.

Aniţei, M. (2000), *Introducere în psihologia experimentală*, Viaţa Românească, Bucureşti.

Apter, M.J., Carter, S. (2002), „Mentoring and motivational versatility : An exploration of reversal theory", *Career Development International*, vol. 7, iss. 5, pp. 292-295, Bradford.

Atkinson, R.L., Atkinson, R.C., Smith, E., Bem, D. (2002), *Introducere în psihologie*, Editura Tehnică, Bucureşti.

Bandura, A. (1986), *Social foundations of thought and action : A social cognitive theory*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York.

Baron, R., Byrne, D. (1987), *Social Psychology. Understand human interaction*, Allyn and Bacon Inc., New York.

Baron, R.S., Kerr, N.L. (2003), *Group process, group decision, group action*, Open University Press, Buckingham, Philadelphia.

Bernstein, D., Roy, E., Srull, Th., Wickens, C. (1991), *Psychology*, Houghton Mifflin Company, Boston.

Bogdan-Tucicov, A., Chelcea, S., Golu, M. (1981), *Dicţionarul de psihologie socială*, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, Bucureşti.

Bouillerce, B., Carré, E. (2002), *Cum să ne dezvoltăm creativitatea*, Polirom, Iaşi.

Bourne, L., Ekstrand, B., Dunn, W. (1988), *Psychology*, Holt, Rinehart and Wiston Company, New York.

Bower, G., Bootzin, R., Zajonc, R., Hall, E. (1987), *Principles of psychology*, Random House, New York.

Branden, N. (1996), *Cei şase stâlpi ai respectului de sine*, Collosseum, Bucureşti.

Cardon, A. (2002), *Jocurile manipulării*, Codecs, Bucureşti.

Carlson, N. (1993), *Psychology. The Science of behaviour*, Allyn and Bacon, Boston.

Carnegie, D. (1991), *Arta de a reuşi în viaţă*, Expres, Deva.

Cerghit, I. (2002), *Sisteme de instruire alternative şi complementare. Structuri, stiluri şi strategii*, Aramis, Bucureşti.

Chance, P., Harris, T.G. (1990), *The Best of psychology today*, McGraw-Hill Publishing Company, New York.
Charles, C.M. (1992), *Building classroom discipline*, Longman, New York.
Clegg, B. (2003), *Dezvoltarea personală*, Polirom, Iaşi.
Clegg, B., Birch, P. (2003), *Creativitatea*, Polirom, Iaşi.
Cofer, C.N., Appley, M.H. (1967), *Motivation : theory and research*, John Wiley & Sons Inc., New York, Londra.
Coleman, J., Glaros, A. (1983), *Contemporary psychology and effective behavior*, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois.
Conte, H., Plutchik, R. (1995), *Ego defences. Theory and measurement*, John Wiley & Sons Inc., New York.
Coon, D. (1983), *Introduction to psychology. Exploration and application*, West Publishing Company, St. Paul.
Corbett, M.J. (1994), *Critical cases in organisational behaviour*, MacMillan, Londra.
Cornelius, H., Faire, S. (1996), *Ştiinţa rezolvării conflictelor*, Ştiinţă şi Tehnică, Bucureşti.
Corsini, R. (ed.) (1984), *Encyclopedia of Psychology*, John Wiley & Sons, New York.
Cosmovici, A., Iacob, L. (1998), *Psihologie şcolară*, Polirom, Iaşi.
Creţu, C. (1997), *Psihopedagogia succesului*, Polirom, Iaşi.
Creţu, T. (1994), *Psihologia vârstelor*, Editura Universităţii din Bucureşti.
Cristea, S. (2000), *Dicţionar de pedagogie,* Litere Internaţional, Chişinău.
Cucoş, C. (2002), *Pedagogie*, Polirom, Iaşi.
Davidoff, L. (1987), *Introduction to psychology*, McGraw-Hill Book Company, New York.
Davis, K. (1981), *Human behavior at work : organizational behavior*, McGraw-Hill, New York.
Dempsey, D., Zimbardo, P. (1978), *Psychology & you*, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois.
Deci, E.L., Ryan, J. (1985), *Intrinsec motivation and self-determination on human behavior*, Plenum, New York.
De Visscher, P., Neculau, A. (coord.) (2001), *Dinamica grupurilor. Texte de bază*, Polirom, Iaşi.
DeVito, J. (1988), *Human communication. The Basic course*, Harper & Row Inc., New York.
Doise, W., Deschamps, J.C., Mugny, G. (1996), *Psihologie socială experimentală*, Polirom, Iaşi.
Domjan, M. (1993), *The principles of learning and behavior*, Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove California.
Dornan, J. (1999), *Strategiile succesului*, Curtea Veche, Bucureşti.

Dorot, R., Parot, F. (coord.) (1999), *Dicţionar de psihologie*, Humanitas, Bucureşti.

Dragu, A., Cristea, S. (2003), *Psihologie şi pedagogie şcolară*, Ovidius University Press, Constanţa.

Dumitru, I.Al. (2000), *Dezvoltarea gândirii critice şi învăţarea eficientă*, Editura de Vest, Timişoara.

Dworetzky, J.P. (1985), *Psychology*, St. Paul, New York, West Publications.

D'Ydewalle, G., Lens W. (eds.) (1981), *Cognition in human motivation and learning*, Leuven University Press, Belgia.

Enăchescu, C. (2003), *Tratat de psihanaliză şi psihoterapie*, Polirom, Iaşi.

Forsyth, D.R. (1983), *An Introduction to group dynamics*, Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove.

Gamble, T.K., Gamble, M. (1993), *Communication Works*, McGraw-Hill, New York.

Gelder, M., Gath, D., Mayou, R. (1994), *Tratat de psihiatrie*, Oxford, editat de Asociaţia Psihiatrilor Liberi din România şi Geneva Initiative on Psychiatry, Bucureşti – Amsterdam.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. (1997), *Organizations*, Boston: Irwin McGraw-Hill.

Gleitman, H. (1981), *Psychology*, Norton Company, New York, Londra.

Golu, M. (2000), *Fundamentele psihologiei*, Editura Fundaţiei România de Mâine, Bucureşti.

Goodall Jr., L. (1990), *Small group communication in organization*, Wm. C. Brown Publishers, IA.

Gorman, Ph. (2004), *Motivation and emotion*, Routledge, Taylor & Francis Group, Londra, New York.

Gray, P. (1991), *Psychology*, Worth Publishers Inc., New York.

Hayes, N., Orrell, S. (2003), *Introducere în psihologie*, All, Bucureşti.

Hedges, P. (1999), *Personalitate şi temperament. Ghidul tipurilor psihologice*, Humanitas, Bucureşti.

Hinton, B.L., Reitz, H.Y. (1971), *Groups and organizations. Integrated readings in the analysis of social behavior*, Wodsworth Publishing Company, Belmont, California.

Hybels, S., Weaver, R. (1986), *Communicating effectively*, Random House, New York.

Hudy, J. (1992), „The motivation trap", *HR Magazin*, vol. 37, pp. 63-67, Alexandria.

Huffman, K., Vernoy, M., Williams, B., Vernoy, J. (1991), *Psychology in action*, John Wiley and Sons, New York.

Icebreakers, Warm-up, Review, and Motivator Activities (on line) www.nwlink.com.

Ionescu, Ş., Jacquet, M., Lhote, C. (2002), *Mecanismele de apărare. Teorie şi aspecte clinice*, Polirom, Iaşi.
Jinga, I., Negreţ, I. (2004), *Inspecţia şcolară şi designul instrucţional*, Aramis, Bucureşti.
Johns, G. (1998), *Comportament organizaţional*, Editura Economică, Bucureşti.
Landy, F. (1987), *Psychology*, Prentice Hall, Londra.
Luthans, F. (1985), *Organizational behavior*, McGraw Book Company, New York.
Mamali, C. (1981), *Balanţă motivaţională şi coevoluţie*, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, Bucureşti.
Manolescu, M. (2005), *Evaluarea şcolară. Metode, tehnici, instrumente*, Meteor Press, Bucureşti.
Maslow, A.H. (1943), „A theory of human motivation", *Psychological Review*, 50, pp. 370-396.
McConnell, J. (1989), *Understanding human behavior*, Holt, Rinehart and Winston Inc., New York.
McMahon, F., McMahon, J. (1986), *Psychology : the hybrid science*, The Dorsey Press, Chicago.
McQuail, D. (1999), *Comunicarea*, Institutul European, Iaşi.
Mitrofan, I. (coord.) (2003), *Cursa cu obstacole a dezvoltării umane*, Polirom, Iaşi.
Mitrofan, N., Mitrofan, L. (2005), *Testarea psihologică*, Polirom, Iaşi.
Missoum, G. (2003), *Am reuşit ! Strategii, tehnici, metode*, Polirom, Iaşi.
Morris, Ch. (1990), *Psychology* (ediţia a VII-a), Prentice Hall, Englewood Cliffs.
Moscovici, S. (coord.) (1998), *Psihologia socială a relaţiilor cu celălalt*, Polirom, Iaşi.
Mucchielli, A. (1981), *Les Motivations*, Presses Universitaires de France, Paris.
Mucchielli, A. (2002), *Arta de a influenţa*, Polirom, Iaşi.
Mullins, L. (1993), *Management and organizational behavior*, Pitman Publishing.
Murray, E. (1964), *Motivation and emotion*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
Mussen, P., Rosenzweig, M., Aronson, E., Elkind, D., Feshbach, S., Glickman, S., Murdock, B. JR., Wertheimer, M. (1973), *Psychology*, D.C. Heath and Company, Lexington.
Neacşu, I. (1999), *Instruire şi învăţare*, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti.
Neculau, A. (coord.) (1996), *Psihologie socială*, Polirom, Iaşi.
Neculau, A. (coord.) (2004), *Manual de psihologie socială* (ediţia a II-a), Polirom, Iaşi.

Nelson, B. (1994), *1001 Ways to Reward Employees*, Workman Publishing, New York.

Nelson, B. (1997), *1001 Ways to Energize Employees*, Workman Publishing, New York.

Nelson, B., Good, L., Hill, T. (1997), „Motivate employees according to temperament", *HR Magazine*, Alexandria, SUA.

Orlich, D.C., Kauchak, D.P., Harder, R.Y., Pondergrass, R.A., Callahan, R.C., Keogh, A.J., Gibson, A. (1990), *Teaching Strategies. A guide to better instruction*, D.C. Heath and Company, Lexington.

Oltersdorf, D. (1999), *Ice Breakers* (on line), www.residentassistant.com/icebreakers

Păun, E. (1999), *Şcoala. Abordare sociopedagogică*, Polirom, Iaşi.

Pânişoară, G., Pânişoară, I.O. (2004), *Managementul resurselor umane. Ghid practic*, Polirom.

Pânişoară, I.O., Iucu, R. (2000), *Formarea personalului didactic – raport de cercetare (1 şi 2),* Editura UMC, Bucureşti.

Pânişoară, I.O. (2004), *Comunicarea eficientă* (ediţia a II-a), Polirom, Iaşi.

Pânişoară, I.O., Negreţ-Dobridor, I. (2005), *Ştiinţa învăţării. De la teorie la practică*, Polirom, Iaşi.

Petty, A.E., Cacioppo, J.T. (1996), *Attitudes and persuasion : Classic and contemporary approaches*, Westview Press, Oxford.

Pieron, H. (2001), *Vocabularul psihologiei*, Univers Enciclopedic, Bucureşti.

Popescu-Neveanu, P. (1978), *Dicţionar de psihologie*, Editura Enciclopedică, Bucureşti.

Potolea, D. (1989), „Profesorul şi strategiile conducerii învăţării", în *Structuri, strategii şi performanţe în învăţământ*, Editura Academiei Române, Bucureşti.

Prutianu, Şt. (1998), *Comunicare şi negociere în afaceri*, Polirom, Iaşi.

Răşcanu, R. (2002), *Psihologie şi comunicare*, Editura Universităţii din Bucureşti, Bucureşti.

Roberts, K., Hunt, D. (1991), *Organizational behavior*, PWS-Kent Publishing Company, Boston.

Robertson, I., Smith, M., Cooper, D. (1992), *Motivation. Strategies, theory and practice*, Hyperion Books, Institute of Personnel Management.

Rock, M., Berger, L., (1998), *The Compensation handbook*, McGraw-Hill, New York.

Roco, M. (2004), *Creativitate şi inteligenţă emoţională* (ediţia a II-a), Polirom, Iaşi.

Roşca, Al. (coord.) (1976), *Psihologie generală*, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti.

Saal, F., Knight, P. (1988), *Industrial organizational psychology : Science and practice*, Pacific Grove, Brooks/Cole Publication.

Sălăvăstru, D. (2004), *Psihologia educaţiei*, Polirom, Iaşi.
Schachter, S. (1959), *The Psychology of affiliation*, Stanford University Press, Stanford, California.
Schein, E.H. (1975), „Individual and Careers", în J. Lorsch (ed.), *Handbook of organizational behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York.
Schermerhorn, J., Hunt, J. (1998), *Managing organizational behavior*, Wiley, New York.
Schmuck, R.A., Schmuck, P.A. (1992), *Group processes in the classroom*, Wm.C. Brown Publishers, Dubuque.
Sillamy, N. (1996), *Dicţionar de psihologie*, Univers Enciclopedic, Bucureşti.
Solomon, I. (1980), „The opponent-process theory of acquired motivation : the costs of pleasure and benefits of pain", *American Psychologist*, 35, pp. 691-712.
Sprinthall, N.A., Sprinthall, R.C., Oja, S.N. (1994), *Educational psychology. A development approach*, McGraw-Hill, New York.
Stan, C., Ionescu, M. (1998), „Orientări şi metode noi de instruire", în *Educaţia şi dinamica ei*, Tribuna Învăţământului, Bucureşti.
Steers, R. (1988), *Introduction to organizational behavior*, Glenview, Scott, Foresman and Co.
Stoica-Constantin, A., Neculau, A. (coord.) (1998), *Psihosociologia rezolvării conflictului*, Polirom, Iaşi.
Şchiopu, U. (coord.) (1997), *Dicţionar de psihologie*, Babel, Bucureşti.
Toma, S. (1994), *Profesorul – factor de decizie*, Editura Tehnică, Bucureşti.
Wiley, C. (1997), „What motivates employees according to over 40 years of motivation", *International Journal of Manpower*, Bradford.
Witkin, B.R., Altschuld, J.W. (1995), *Planning conducting needs assessments : A practical guide*, Sage Publications, Thousands Oaks.
Wittig, A., Williams, G. III (1984), *Psychology : An introduction*, McGraw-Hill Inc., New York.
Ziglar, Z., Savage, J. (1998), *Motivaţia. O cale spre performanţe deosebite*, Business Tech International Press, Bucureşti.
Zlate, M. (2000a), *Introducere în psihologie*, Polirom, Iaşi.
Zlate, M. (2000b), *Fundamentele psihologiei*, Pro Humanitate, Bucureşti.

Index

anticipare 211, 223, 241
anulare retroactivă 208
ataşament 56-57, 83-84
atribuire 93, 125-126, 128-130, 136--140, 200, 213, 228-229
autoeficacitate 123, 125-126, 229--230
automotivare 11, 13, 25, 34, 38, 64, 70, 74, 87, 108, 110, 121, 127, 139, 185, 220-221, 224, 225-247

comparare socială 38, 47-49, 81, 230, 233-234, 247
compensare 38, 211-213
comportament motivat 18, 21, 23, 55, 141, 285
condiţionare adversivă 152
consolidare/întărire negativă 56, 147-148
consolidare/întărire pozitivă 56, 147--148
consonanţă cognitivă 114-115
conştientizare 117, 121, 132, 166, 185, 208, 211, 214, 218, 239, 241, 252, 254, 264
contrast emoţional sau afectiv 56--57
control (ca mecanism de apărare) 222-223
curiozitate 12, 22-23, 28-29, 61, 64, 94-96, 280

disonanţă cognitivă 12, 114-121, 126

efectul „inimii sfărâmate" 83
efectul actor-observator 138
efectul câştigului necuvenit 50
efectul contraproductivităţii competiţiei 109
efectul fraierului (*sucker effect*) 50
egoism genetic 30

factori de dezvoltare (ai motivaţiei) 42-43, 157
factori de menţinere (ai motivaţiei) 42, 157
fantezie diurnă 220, 241-243, 273
fixaţia (ca mecanism de apărare) 221
formaţiunea reacţională 208, 210--212, 215
forţă motivaţională 46, 134

iluzia alegerii 133
impuls 18, 21, 22, 24, 32, 35, 52--55, 60, 122, 208, 210, 212, 215
instrumentalitate 45-46
integrare socială 88
intelectualizare 211-212, 214-215
introiecţie 208
izolare socială 77-78, 80, 83
izolare (ca mecanism de apărare) 208, 211

înlocuire (ca mecanism de apărare) 211, 217-218
întărire comportamentală 148
învăţarea neajutorării 13, 221, 235--237, 277

localizarea controlului 235

managementul contingenţei 149
managementul impresiilor 126, 282
mecanisme de apărare 13, 101, 207--224, 258
model neo-skinnerian 148
motiv 9-10, 12, 16, 22, 25, 31, 33--35, 53, 56, 63, 65, 70-72, 75, 77, 79, 81, 83-84, 87, 91, 94, 97, 99, 101-102, 104-105, 110, 121, 132, 141-144, 151, 160-161, 165, 189--192, 195, 211, 215-216, 218, 247, 250-251, 254-255, 263, 265-267, 269-272, 277, 280-281
motivare de tip negativ 146
motivare de tip pozitiv 146
motivare extrinsecă 10, 13, 105, 112, 141-143, 145, 244, 251, 285
motivare intrinsecă 10-11, 13, 24, 112, 141, 143-144, 146, 152, 186, 244, 251, 282-283
motivaţie cognitivă 112, 114-115, 121, 123-128, 136, 251
motivaţie afectivă 12, 112, 127-128, 130, 132-133, 136, 251, 285
motive de aprobare socială 12, 71, 87, 110
motive de cunoaştere 94
motive individuale 70, 75
motive/nevoi primare 70-71, 78, 151, 193
motive/nevoi secundare 54, 70, 151
motive sociale 10, 31, 70-71, 94

negarea (ca mecanism de apărare) 216, 223
nevoi de apartenenţă 37-38, 41
nevoi de autoîmplinire 39, 41
nevoi de creştere/dezvoltare 41-42
nevoi de existenţă 41-42
nevoi de relaţionare 42
nevoi de securitate 37-38, 40-41, 253
nevoi de stimă 38, 41
nevoi/trebuinţe fiziologice 19-20, 36-37, 40-41, 70-72, 77-78, 94, 158
nevoia de afiliere 35, 40, 44-45, 78-80, 82-83, 86-87, 91, 158, 166, 253, 282
nevoia de putere 20, 44, 91-92, 147, 158, 262, 282
nevoia de realizare 20, 43-44, 54, 86, 92, 97-98, 100, 105-108, 111, 158, 253, 285
nivel de adaptare 145-146
nivel de aspiraţie 105
nivel optim de stimulare 60, 62, 65-66, 109

percepţie selectivă 120
perspectiva homeostatică 51
perspectiva sociobiologică 30-31
prejudecata autoservită 139
principiul motivării prin paşi mici 244
proiecţie 13, 208, 210, 212-214, 223
putere coercitivă 92
putere legitimă 92-93
putere recompensatoare 92
putere referenţială 92
puterea expertului 93

raţionalizare 13, 210, 218-220
reactanţă psihologică 113, 133-136
recompensă externă 142, 144
recuperare psihologică 56
refugiul în reverie/fantazarea 13, 211, 220, 242, 273
refulare 208
regresie 42, 208
rejectare socială 33, 35
retragere apatică 221

stimă de sine 13, 38, 40, 90, 107, 230-233
stimulent 21, 23, 61, 117, 119, 128, 172, 247
sublimare 208, 211
submotivare 237
supramotivare 237

teamă de eşec 9, 32, 98-101, 243
teamă de succes 9, 98, 101-103, 266
teoria autoeficacităţii 229-230
teoria echităţii 47-50, 195, 233
teoria ERG 41-42
teoria evaluării reflectate 231
teoria instinctului 28
teoria lui H. Murray 31
teoria proceselor oponente 56-59
teoria recompenselor 54-55, 66
teoria reducerii impulsului 52-55, 60
teoria stimulării 18, 60, 66, 78, 95--96, 230, 280
teorii procesuale ale motivaţiei 16, 45
trebuinţă/nevoie 10-11, 17, 19-23, 29-30, 32-33, 35-46, 51, 53-56, 59, 60, 63, 69, 70-73, 77-92, 94--98, 104-109, 111-113, 130, 147, 151, 158, 160-161, 163-164, 166, 178, 181, 185, 201, 203, 211-212, 223, 226, 252-254, 260, 262, 273, 280, 282, 285

valenţă 45-46

CARIERĂ
SUCCES
PERFORMANȚE

a apărut :

Georgeta Pânişoară, Ion-Ovidiu Pânişoară – *Motivarea eficientă. Ghid practic*

vor apărea :

Michael A. West – *Lucrul în echipă. Lecţii practice*

Fabrice Lacombe – *Rezolvarea dificultăţilor de comunicare*

Georgeta Pânişoară, Ion-Ovidiu Pânişoară – *Managementul resurselor umane. Ghid practic* (ediţia a II-a)

www.polirom.ro

Redactor : Mihaela Moroşanu
Coperta : Angela Rotaru-Serbenco
Tehnoredactor : Constantin Mihăescu

Editura Polirom, B-dul Carol I nr. 4 • P.O. Box 266
700506, Iaşi, Tel. & Fax (0232) 21.41.00 ; (0232) 21.41.11 ;
(0232) 21.74.40 (difuzare) ; E-mail : office@polirom.ro
Bucureşti, B-dul I.C. Brătianu nr. 6, et. 7, ap. 33,
O.P. 37 • P.O. Box 1-728, 030174
Tel. : (021) 313.89.78 ; E-mail : office.bucuresti@polirom.ro

PRINT multicolor
Str. Bucium nr. 34 Iaşi
tel.: 0232/211225
fax: 0232/211252
office@printmulticolor.ro
www.printmulticolor.ro
SERVICII TIPOGRAFICE COMPLETE